

**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
DI SMP NEGERI I BANDAR LAMPUNG**

Oleh

**FRANSISKA OLIVIA DEWANTI**

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Studi S2 Magister Manajemen Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

Judul Tesis : **KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
DI SMP NEGERI I BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Fransiska Olivia Dewanti**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1423012008

Program Studi : **Manajemen Pendidikan**

Jurusan : **Ilmu Pendidikan**

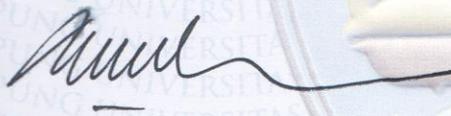
Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**

**MENYETUJUI**

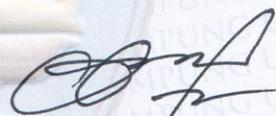
**1. Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II



**Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.**  
NIP 19600315 198503 1 003

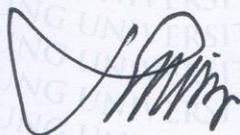


**Dr. Sowiyah, M.Pd.**  
NIP 19600725 198403 2 001

**2. Mengetahui**

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan



**Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002

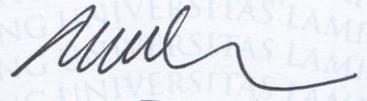


**Dr. Irawan Suntoro, M.S.**  
NIP 19560323 198403 1 003

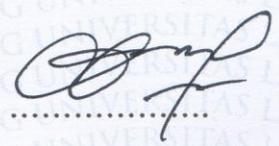
**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

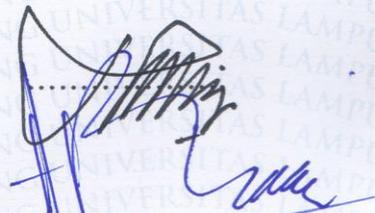
Ketua : **Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.** .....



Sekretaris : **Dr. Sowiyah, M.Pd.** .....



Penguji Anggota : I. **Dr. Riswanti Rini, M.Si.** .....



II. **Dr. Dedy Hermanto Karwan, MM.** .....

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



**Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.**  
NIP. 19590722 198603 1 003

Direktur Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**  
NIP. 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : **28 Juni 2016**

## **ABSTRAK**

### **KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI I BANDAR LAMPUNG**

**Oleh:  
FRANSISKA OLIVIA DEWANTI**

Tujuan penelitian ini adalah : menganalisis kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang meliputi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknis di SMPN 1 Bandar Lampung. Studi ini menggunakan rancangan kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Peneliti hadir langsung dalam rangka menghimpun data. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, katagorisasi data, sintesisasi, dan diakhiri dengan penyusunan hipotesis kerja. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi pengumpulan data dan triangulasi sumber data.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang bermutu, didasari oleh tiga keterampilan dasar: keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia, dan keterampilan teknis. Implikasi untuk menjalankan efektivitas manajerial kepala sekolah memerlukan dukungan stakeholder yang diformulasikan dengan memperhatikan batasan yang menjadi wewenang stakeholder maupun kepala sekolah. Penelitian ini menyarankan perlunya membangun kerjasama di berbagai bidang, peningkatan kompetensi kepala sekolah, melakukan pendampingan guru, para guru harus lebih tekun, sabar, serta bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas.

Kata kunci : Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Mutu Sekolah

## **ABSTRACT**

### **MANAGERIAL LEADERSHIP OF HEADMASTER IN SMP NEGERI I BANDAR LAMPUNG**

**Oleh:  
FRANSISKA OLIVIA DEWANTI**

The purpose of this study were: to analyze managerial leadership skills of school principals that include concept, human relations skills and technical skills in SMPN 1 Bandar Lampung. The study used a qualitative design with phenomenology approach. Researchers appear in person in order to collect data. Data collected by observation, interview, and documentation. Data analysis technique used is data reduction, categorization of data, sintesisasi, and ending with the preparation of the working hypothesis. Technique authenticity of data using triangulation of data collection and triangulation of data sources.

This research concluded that the managerial skills of school principals in realizing quality school management, based on three basic skills: concepts of skills, human relations skills, and technical skills. Implications to run managerial effectiveness principals need the support from stakeholders which formulated with due regard to the limits the authority of stakeholders and principals. This research suggests the need to develop cooperation in various fields, enhancing the competence of principals, guidance teachers, the teachers need to be more diligent, patient and conscientious in performing their duties.

Keywords: Leadership, Managerial Skills, School Quality

## PERNYATAAN TESIS MAHASISWA

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul “Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah Di SMP Negeri I Bandar Lampung” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis lain dengan cara tidak tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 2016

Pembuat Pernyataan



Fransiska Olivia Dewanti  
NPM. 1423012008

## **RIWAYAT HIDUP**

Peneliti dilahirkan di Kota Bandar Lampung pada tanggal 13 Januari 1992. Peneliti merupakan anak pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Bandung Sutopo dan Ibu Ellysabeth Sri Puryanti.

Peneliti lulus pendidikan taman kanak-kanak di TK Sejahtera I Bandar Lampung tahun 1997, pendidikan dasar di SD Sejahtera I lulus tahun 2003, pendidikan menengah pertama di SMP Fransiskus Tanjung Karang lulus tahun 2006, pendidikan menengah atas di SMA Fransiskus Bandar Lampung lulus tahun 2009. Setelah lulus dari SMA Fransiskus Bandar Lampung, peneliti melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Lampung pada Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Program Studi Pendidikan Kimia, dan meraih gelar sarjana pendidikan lulus tahun 2013. Kemudian tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan pascasarjana di Universitas Lampung program pascasarjana Manajemen Pendidikan.

## **MOTTO**

Your beliefs become your thoughts,  
Your thoughts become your words,  
Your words become your actions,  
Your actions become your habits,  
Your habits become your values,  
Your values become your destiny.

<Mahatma Gandhi>

## **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan tesis ini sebagai tanda cinta & kasih sayangku kepada:

Bapak dan Ibuku tercinta, Sebagai tanda bakti dan hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Bapak dan Ibu yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas.

Adik-adikku yang telah memberikan dukungan dan semangatnya padaku.

Penyemangatku, sebagai tanda cinta kasihku, Terimakasih atas kasih sayang, perhatian, dan kesabaranmu yang telah memberikanku semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan tesis ini, semoga kamu adalah pilihan yang terbaik untukku dan masa depanku.

Seluruh teman-teman MP 6, yang telah menghiburku, berjuang bersama selama 2 tahun ini, dan memberikan pembelajaran dalam menyelesaikan tesis.

Para pendidik yang telah mengajar dan mendidik dengan penuh kesabaran.

Semua Sahabat yang begitu tulus menyayangiku dengan segala kekuranganku, dari kalian aku belajar memahami arti kebersamaan dan persahabatan. Sesungguhnya persahabatan yang tulus adalah hal yang sangat langka di zaman sekarang ini.

Almamater Universitas Lampung tercinta

## SANWACANA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah Di SMP Negeri I Bandar Lampung” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih dengan tulus ikhlas dari hati kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P. selaku Rektor Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya.
2. Prof. Bujang Rahman M.Si selaku Wakil Rektor dan pembimbing utama yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan sumbangan pemikiran, perhatian, kritik, saran, motivasi, dan semangat kepada penulis selama penyusunan tesis sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum. selaku dekan FKIP Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya.
4. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S. selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya.

5. Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku ketua jurusan Ilmu Pendidikan dan penguji mahasiswa yang telah memberikan sumbangan pemikiran, perhatian, kritik, saran, memotivasi, semangat, dan kemudahan kepada penulis selama penyusunan tesis ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Dr. Irawan Suntoro, M.S. selaku ketua program studi Manajemen Pendidikan.
7. Dr. Sowiyah, M.Pd selaku dosen pembimbing kedua dan sekaligus pembimbing akademik yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan sumbangan pemikiran, memberikan perhatian, kritik, saran, memotivasi, dan semangat kepada penulis selama penyusunan tesis ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Dr. Dedy Hermanto Karwan, MM. selaku penguji mahasiswa yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis selama penyusunan tesis ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Dosen Manajemen Pendidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
10. Sahabat-sahabat baikku tersayang seluruh teman Manajemen Pendidikan angkatan 2014 MP 6 Mb Sarah Marcelly Harahap, Agustina, Triyantika Sari, Rizki Dwi Cahya, Yulistian Arismunandar, Mb Tri Wahyuning, Dyah Novita Anggraini Kuswanto, Nurhafifah, Made Puja Satyawati, Mb Yessi Merinda, Mb Herlina Hasmin, Kak Ferryzar Afriatama Semidang, Pak Ridwan, Muklasin, Mb Rafika Trisa Ananda, Ibu Dewi Fortiana, Ibu Dwi Andriani, Ibu Duwi Meiliana, Ibu Evi Amalia, Martira Putri, Ibu Hapipah, Pak Heri Supriadi, Ibu Ida Efiana, Bang Sapren, , Pak Suwandi, dan Pak Siswo Edi Wibowo yang selama ini memberiku semangat dan selalu menemani saat suka

maupun duka. Semoga kebersamaan kita selalu terjaga meski kita tak lagi menjadi mahasiswa dan semoga menjadi kenangan terindah dan takkan pernah terlupakan untuk selamanya.

11. Kakak-kakak tingkatku angkatan 2012 dan 2013 serta adik-adik tingkatku angkatan 2014 genap dan 2015 terima kasih atas kebersamaannya.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis berharap semoga bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala dari Tuhan dan semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Amin.

Bandar Lampung, Juni 2016

Penulis

**Fransiska Olivia Dewanti**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus dan Subfokus Penelitian .....	12
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	13
1.4 Tujuan Penelitian .....	13
1.5 Kegunaan Penelitian.....	14
1.6 Definisi Istilah .....	14
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR</b>	
2.1 Kepemimpinan.....	16
2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	21
2.3 Standar Kepala Sekolah.....	25
2.4 Keterampilan Manajerial .....	28
2.4.1 Keterampilan Konsep .....	32

2.4.2 Keterampilan Hubungan Manusia .....	34
2.4.3 Keterampilan Teknis.....	37
2.5 Penerapan Kepemimpinan Manajerial di Sekolah.....	39
2.6 Mutu Sekolah.....	44
2.7 Kerangka Pikir .....	48

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Latar Penelitian .....	50
3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian.....	50
3.3 Kehadiran Peneliti .....	52
3.4 Sumber Data dan Informan Peneliti .....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	58
3.5.1 Observasi .....	59
3.5.2 Wawancara .....	62
3.5.3 Dokumentasi.....	66
3.6 Analisis data.....	69
3.6.1 Reduksi Data .....	70
3.6.2 Penyajian Data.....	71
3.6.3 Menarik Kesimpulan .....	71
3.7 Pengecekan Keabsahan Temuan .....	72
3.8 Tahapan-tahap Penelitian .....	76

### **BAB IV PAPARAN DATA, TEMUAN, DAN PEMBAHASAN HASIL**

4.1 Gambaran Umum SMPN 1 Bandar Lampung .....	78
4.1.1 Sejarah Singkat.....	78
4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan .....	79
4.1.3 Keadaan Siswa dan Guru SMPN 1 Bandar Lampung	83
4.1.4 Keadaan Gedung SMPN 1 Bandar Lampung.....	85
4.1.5 Struktur Organisasi SMPN 1 Bandar Lampung .....	86
4.1.6 Prestasi SMPN 1 Bandar Lampung .....	87
4.2 Paparan Penelitian.....	87
4.2.1 Keterampilan Konsep .....	89
4.2.2 Keterampilan Hubungan Antar Manusia.....	101

4.2.3 Keterampilan Teknik .....	111
4.2.4 Kontribusi Keterampilan Konsep, Keterampilan Hubungan Antar Manusia Dan Keterampilan Teknik Dalam Pelaksanaan Kepemimpinan Manajerial	118
4.3 Temuan Penelitian.....	119
4.3.1 Keterampilan Konsep.....	119
4.3.2 Keterampilan Hubungan Antar Manusia .....	123
4.3.3 Keterampilan Teknik.....	127
4.3.4 Kontribusi Keterampilan Konsep, Keterampilan Hubungan Antar Manusia Dan Keterampilan Teknik Dalam Pelaksanaan Kepemimpinan Manajerial	130
4.4 Pembahasan.....	133
4.4.1 Keterampilan Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah	134
4.4.2 Keterampilan Hubungan Antar Manusia Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	136
4.4.3 Keterampilan Teknik Kepemimpinan Kepala Sekolah	139
4.4.4 Kontribusi Keterampilan Konsep, Keterampilan Hubungan Antar Manusia dan Keterampilan Teknik dalam Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah....	143
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	149
4.6 Pengembangan Model Hipotetik.....	150
4.6.1 Rasional.....	150
4.6.2 Landasan Teori.....	151
4.6.3 Langkah-Langkah Implementasi.....	154
4.6.4 Sistem Pendukung.....	157

## **BAB V KESIMPULAN,REKOMENDASI DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	159
5.2 Rekomendasi .....	160
5.3 Saran.....	161

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>162</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>163</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Data Informan.....	57
3.2 Kegiatan Observasi .....	60
3.3 Dokumentasi .....	67
4.1 Jumlah Siswa SMPN 1 Bandar Lampung TP. 2015-2016 .....	83
4.2 Jumlah Guru SMPN 1 Bandar Lampung Tahun 2016 .....	84
4.3 Jumlah Ruang SMPN 1 Bandar Lampung Tahun 2016 .....	85
4.4 Prestasi SMPN 1 Bandar Lampung .....	87
4.5 Sebaran Matriks Fokus Penelitian,Informan dan Waktu Penelitian	87
4.6 Matriks Hasil Penelitian Pada Keterampilan Konsep.....	120
4.7 Matriks Hasil Penelitian Pada Keterampilan Hubungan Antar Manusia .....	124
4.8 Matriks Hasil Penelitian Pada Keterampilan Teknik.....	128
4.9 Matriks hasil penelitian pada kontribusi keterampilan konsep, Hubungan antar manusia dan teknik terhadap pelaksanaan Kepemimpinan manajerial.....	131

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Skema Struktur Manajemen .....	28
2.2 Karakteristik Pendidikan Sekolah .....	47
2.3 Kerangka Pikir Penelitian .....	49
3.1 Interaksi Analisis Data .....	70
4.1 Struktur Organisasi SMPN 1 Bandar Lampung .....	86
4.2 Konteks Implementasi Keterampilan Konsep dalam Kepemimpinan Manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung .....	122
4.3 Konteks Implementasi Keterampilan Hubungan Antar manusia Dalam Kepemimpinan Manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung.	126
4.4 Konteks Implementasi Keterampilan Teknik dalam Kepemimpinan Manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung .....	129
4.5 Konteks Kontribusi Keterampilan Konsep, Hubungan Antar Manusia Dan Teknik Terhadap Pelaksanaan Kepemimpinan Manajerial .....	132
5.2 Model Pengembangan Hipotetik Kepemimpinan Manajerial .....	156

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Transkrip Wawancara Kepala SMPN 1 Bandar Lampung .....	167
2 Transkrip Wawancara Waka 1 SMPN 1 Bandar Lampung .....	168
3 Transkrip Wawancara Waka 2 SMPN 1 Bandar Lampung .....	169
4 Transkrip Wawancara Waka 3 SMPN 1 Bandar Lampung .....	170
5 Transkrip Wawancara Waka 4 SMPN 1 Bandar Lampung .....	171
6 Transkrip Wawancara Komite 1 SMPN 1 Bandar Lampung.....	172
7 Transkrip Wawancara Komite 2 SMPN 1 Bandar Lampung.....	173
8 Transkrip Wawancara Ka. TU SMPN 1 Bandar Lampung.....	174
9 Transkrip Wawancara Ka.Perpustakaan SMPN 1 Bandar Lampung	175
10 Daftar Pertanyaan Wawancara Mendalam .....	176
11 Matriks Wawancara Mendalam.....	178
12 Daftar Observasi.....	194
11 Daftar Observasi SMPN 1 Bandar Lampung.....	195
12 Daftar Hasil Observasi SMPN 1 Bandar Lampung .....	207
13 Daftar Dokumentasi .....	211
14 Denah Bangunan SMPN 1 Bandar Lampung .....	212
15 Profil SMPN 1 Bandar Lampung .....	214
17 Surat Izin Penelitian .....	225
18 Surat Keterangan Penelitian .....	226

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kepala sekolah merupakan peran yang penting dan memiliki tanggung jawab yang besar. Kepala sekolah yang menjadi pemimpin sekolah dituntut untuk dapat membawa sekolah untuk berkembang semakin baik dan lebih baik lagi. Maju mundurnya sekolah dapat ditentukan oleh bagaimana kinerja dan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah sebagai organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah adalah ujung tombak keberhasilan sebuah sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai keterampilan yang nantinya dapat membantunya dalam melaksanakan kewajiban sebagai pemimpin sekolah.

Menurut Robert L. Katz setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Keterampilan Dasar tersebut adalah Technical Skills (Keterampilan Teknis), Conceptual Skills (Keterampilan Konsep Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolahnya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut mampu memiliki

kesiapan dalam mengelola sekolah, kesiapan pimpinan yang dimaksud disini adalah kemampuan manajerial yang berkenaan dengan Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengawasan. Dengan kemampuan manajerial yang baik diharapkan setiap kepala sekolah mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerjanya dengan baik. Studi selanjutnya Carina Magbojos (2012) menyatakan bahwa keterampilan manajerial yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempengaruhi secara signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah.

Pada institusi pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Bandar Lampung juga memerlukan pelaksanaan fungsi kepemimpinan melalui pengelolaan dan pembinaan sekolah dalam bentuk kegiatan manajemen baik manajemen administrasi maupun manajemen pembelajaran. Kepemimpinan Kepala SMPN 1 Bandar Lampung sangat tergantung pada kemampuannya dalam pengelolaan tersebut. Sehubungan dengan itu, Kepala SMPN 1 Bandar Lampung juga berperan sebagai supervisor untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan juga memiliki peran mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar bergerak secara serempak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Peranan pemimpin atau kepala sekolah sangat penting dan strategis oleh karenanya kepala sekolah memiliki kemampuan, kesanggupan, kecakapan teknis atau profesional sehingga dapat meraih visi dan misi organisasi sekolahnya. Kemampuan, kesanggupan, kecakapan teknis atau profesional yang dimiliki kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan Kepala SMPN 1 Bandar Lampung adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan, guru, siswa, orang tua siswa untuk mensukseskan sekolah. Dengan demikian kepemimpinan memerlukan dua keterampilan yaitu keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial).

Kepala sekolah adalah pemimpin bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai leader, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain: kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Visi adalah pandangan ke depan lembaga pendidikan itu mau dibawa ke arah mana. Misi adalah alasan mengapa lembaga tersebut ada, biasanya berdasar pada nilai-nilai tertentu yang melekat dalam organisasi. Sedangkan strategi adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengelola sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditentukan tersebut. Visi kepala sekolah akan sangat menentukan ke arah mana lembaga

pendidikan itu dibawa. Kepala sekolah yang tidak mempunyai visi jauh ke depan hanya akan bertugas sesuai dengan rutinitas dan tugas sehari-harinya tanpa tahu kemajuan apa yang harus ia capai dalam kurun waktu tertentu. Kiranya, visi ini harus dibangun terlebih dahulu agar tercipta jalan dan panduan perjalanan lembaga ke depan.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.

Menurut Tjiptono (2003) pemimpin yang baik secara umum memiliki karakteristik yaitu tanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, memiliki pengaruh positif, memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Untuk mendapatkan kualitas sekolah yang baik (bermutu), maka yang perlu diperhatikan tidak hanya dari segi sarana prasarana saja, tetapi juga sumber daya manusia yang ada di sekolah, yaitu kepala sekolah, para guru dan karyawan. Sedangkan Yukl (2013) kepemimpinan dilakukan dengan cara menghargai fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi; memiliki perspektif jangka panjang berkaitan dengan tujuan dan strategi serta memiliki kepedulian dengan hal-hal apa artinya orang, dan mereka mencoba untuk membuat orang setuju tentang hal-hal yang paling penting untuk dilakukan. Potensi kemampuan Kepala SMPN 1 Bandar Lampung dalam memimpin harus

meliputi aspek manajerialnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolah. Kepala sekolah harus memaksimalkan seluruh potensi yang ada baik tenaga pendidik dan pegawai, alokasi dana, sarana dan prasarana untuk dapat merealisasikan tujuan pendidikan. Sekolah Menengah Pertama merupakan jenjang pendidikan yang berada pada kategori pendidikan dasar. Sekolah Menengah Pertama ini sebagai pondasi dari pendidikan selanjutnya, oleh karenanya institusi pendidikan SMP membutuhkan peran kepemimpinan yang baik dan optimal dan sebagai sekolah yang statusnya milik pemerintah sudah sangat layak dilakukan. Eksistensi sekolah negeri sebagai sekolah teladan dan standar kualitas SMP menuntut kehadiran kepala sekolah yang dapat mengorganisir institusinya dengan baik dan optimal dimana ukuran dari kualitas tersebut. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki kemampuan kepemimpinan untuk memimpin dan mengelola sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan disekolah.

SMPN 1 Bandar Lampung merupakan salah satu sekolah negeri di Bandar Lampung yang sudah cukup lama berdiri yaitu pada tahun 1946 dan beralamat di Jalan Mr. Gele Harun No. 30 Rawa Laut, Kecamatan Tanjung Karang Timur Bandar Lampung dan sudah melalui 10 kali pergantian kepala sekolah. Prestasi yang diperoleh juga cukup banyak diantaranya meraih penghargaan dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan M. Nuh sebagai sekolah favorit pilihan masyarakat. Prestasi lainnya adalah perolehan hasil Ujian Nasional Tahun 2015, SMPN 1 Bandar Lampung menorehkan nilai Ujian Nasional (UN) 100 yang tercatat dari hasil UN 14 siswa dari 200 siswa yang ada. Sebagai SMP yang masuk dalam kategori Rintisan Sekolah

Bertaraf Internasional (RSBI) SMPN 1 memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang kegiatan belajar mengajar. Fasilitas tersebut antara lain 21 ruang kelas, perpustakaan, laboratorium biologi, fisika, komputer dan bahasa, lapangan olah raga, Upaya Kesehatan Sekolah, *green house* Gedung Serba Guna dan lain sebagainya. Kondisi ini yang membuat SMPN 1 Bandar Lampung termasuk dalam kategori sekolah unggulan.

Beberapa keunggulan dan capaian SMPN 1 Bandar Lampung di atas yang membedakan dengan SMP Negeri lainnya, oleh karenanya SMPN 1 Bandar Lampung menjadi salah satu SMP Negeri favorit yang ada di Kota Bandar Lampung, selain SMPN 2 Bandar Lampung dan SMPN 3 Bandar Lampung. Salah satu yang membedakan SMPN 1 Bandar Lampung dengan SMPN lainnya adalah usia SMPN 1 Bandar Lampung yang paling tua dibandingkan dengan sekolah lainnya yaitu didirikan pada Tahun 1946, meskipun baru diresmikan sebagai sekolah Negeri pada Tahun 1951 dan menjadi sekolah dengan 9 kali pergantian kepala sekolah.

SMPN 1 Bandar Lampung berproses sebagai sebuah lembaga pendidikan yang telah terakreditasi. Prestasi dan mutu pendidikan tidak terlepas dari peran kepemimpinan manajerial. Kepemimpinan manajerial dapat mengantarkan sekolah mencapai 8 standar nasional pendidikan sebagaimana ditetapkan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan yakni standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Faktanya pencapaian standar tersebut belum sepenuhnya tercapai. Pada standar pengelolaan contohnya, berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan, selain itu pada standar pembiayaan dalam aspek penerapan MBS seperti permasalahan akuntabilitas, transparansi masih mendapatkan respons yang berbeda baik dari kalangan internal maupun eksternal. Akuntabilitas eksternal memiliki kepercayaan yang rendah, sedangkan pada akuntabilitas internal justru sebaliknya memiliki kepercayaan yang tinggi. Selanjutnya dari segi tanggung jawab, pada transparansi, akuntabilitas eksternal terdapat kontrol yang hirarkis, sedangkan pada akuntabilitas internal tanggung jawab profesional didelegasikan. Dari segi pelaksanaan tugas, pada transparansi, akuntabilitas eksternal terikat pada kontrak, sedangkan transparansi, akuntabilitas internal menekankan pada komitmen, loyalitas, rasa memiliki, dan kecakapan.

Permasalahan dan tantangan di atas dapat dilaksanakan dengan kepemimpinan manajerial yang baik sehingga 8 standar nasional pendidikan dapat tercapai dan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah berjalan optimal. Untuk itu, sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah. Setiap kepala sekolah memiliki kemampuan yang berbeda dalam memimpin organisasi sekolah, masing-masing memiliki keunggulan dan kekurangan. Idealnya kekurangan dari kepemimpinan kepala sekolah yang sebelumnya ditutupi dan disempurnakan dengan kepemimpinan berikutnya. Namun yang membedakan pencapaian dari kepala sekolah tersebut adalah semakin meningkatnya prestasi sekolah dan semakin baiknya

akreditasi SMPN 1 Bandar Lampung. Sehingga SMPN 1 Bandar Lampung mampu meluluskan alumni dengan kompetensi akademik yang semakin baik dan semakin berprestasi bahkan kemudian menjadi salah satu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), jika demikian maka tentunya aspek kompetensi kepala sekolah, kompetensi guru bidang studi serta menguasai ICT dan bahasa Inggris, pendidikan guru S2/S3 minimal 20% untuk SMP, ketersediaan sarana dan lain sebagainya dapat mengindikasikan peran kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kepemimpinan manajerial.

Keunggulan dan prestasi yang diraih SMPN 1 Bandar Lampung merupakan *output* dari proses kepemimpinan yang dijalankan. Kepala sekolah sebagai personal yang berada di tingkat manajerial memiliki tanggung jawab besar dan berbagai kegiatan untuk dikoordinasikan; kompleksitas hubungan yang perlu dipahami dan dikelola. Meningkatkan kompleksitas merupakan tahapan dari tingkat satu ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam suatu organisasi tercermin dalam meningkatnya kebutuhan untuk keterampilan konseptual.

Kepala sekolah adalah manajer puncak di sekolah yang dituntut memiliki beberapa keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik yang memiliki keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknik. Keterampilan manajerial kepala sekolah sangat penting untuk terlaksananya manajemen yang efektif. Persoalan yang muncul dalam kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung dalam implementasi kepemimpinan manajerial berkaitan dengan 3 keterampilan yang harus dimiliki, meskipun upaya tersebut sudah dilakukan namun ada beberapa

perilaku kepemimpinan yang masih belum sesuai dengan kriteria penguasaan dan keterampilan manajerial.

Proses kepemimpinan manajerial Kepala SMPN 1 Bandar Lampung masih perlu diperhatikan karena muncul permasalahan terkait dengan keterampilan konseptualnya, yaitu kurangnya pengawasan kepada bawahan dan minimnya upaya pengembangan kurikulum kepada staf dan siswa. Pada aspek keterampilan hubungan antar manusia juga dinilai dari masih adanya ketidakpuasan guru terhadap kepemimpinan yang dijalankan. Adapun perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan teknis adalah masih adanya temuan guru yang merasa kurang mendapatkan bimbingan pada kegiatan proses belajar mengajar.

Adanya kesenjangan tersebut menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang kurang optimal. Jika masalah ini dibiarkan maka lambat laun akan menyebabkan aktivitas organisasi tidak berjalan optimal, perilaku kerja individu berjalan sendiri-sendiri tanpa standar tanpa target dan tanpa tujuan. Dampak yang timbul dari masalah kepemimpinan ini adalah tidak terciptanya iklim kerja yang saling mendukung dan bersinergis dalam mencapai tujuan organisasi, aktivitas organisasi dan kegiatan civitas akademik juga berjalan tanpa arah sehingga hasil yang diperoleh adalah hasil apa adanya dan jika berlangsung terus akan menurunkan mutu pendidikan sekolah yang dipimpinnya. Pihak sekolah berharap agar peran kepemimpinan ini dapat memberikan iklim kerja yang kondusif.

Kepala SMPN 1 Bandar Lampung telah berkomitmen melaksanakan kepemimpinan manajerial secara baik tetapi implementasinya masih mendapatkan respon yang berbeda dari anggota organisasi dalam manajemen. Kepemimpinan manajerial selayaknya dapat merubah dan mengakselerasi perkembangan dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah oleh karenanya memerlukan peran kepala sekolah khususnya dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial. Terlebih lagi kebijakan dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan secara luas sesuai dengan kondisi dan kearifan lokal yang ada yang berpayung dari adanya undang-undang otonomi daerah khususnya tertang operasionalisasi kebijakan pendidikan di daerah.

Perubahan paradigma pendidikan dari *sentralistik* menjadi *desentralisasi* merupakan produk nyata dari pelaksanaan reformasi pendidikan. Lahirnya Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003. Implikasi *desentralisasi* pendidikan ini adalah adanya pelimpahan wewenang dalam penyelenggaraan pendidikan dari pusat ke daerah. Tanggung jawab, tugas, dan wewenang pemerintah pusat atau provinsi sebagian dilimpahkan ke pemerintah kabupaten/kota. Daerah yang menginginkan kemajuan, sangat antusias dan serius dalam merespon kehadiran otonomi pendidikan. Kabupaten kota tidak menyia-nyiakan kesempatan dan kepercayaan besar yang fundamental untuk memajukan pendidikan di daerahnya, sebagai tolak ukur penting dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Melalui otonomi daerah bidang pendidikan yang berhasil dilakukan dengan baik, daerah dalam jangka panjang memiliki ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) bermutu untuk kepentingan kesinambungan pembangunan di daerah. Otonomi pendidikan sebagai

konsekuensi dan hasil reformasi telah menjadi komitmen politik sejak otonomi daerah diberlakukan. Demikian juga dengan diberlakukannya otonomi pendidikan sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 32 tahun 2004, daerah memiliki kewenangan luas dan mendalam untuk mengelola pendidikannya, mulai dari pendidikan pra sekolah sampai pendidikan menengah. Semua pihak tanpa kecuali, utamanya pemerintah dan masyarakat di daerah harus mendukung, melaksanakan, dan pendidikan yang berotonomi harus disukseskan.

Atas dasar kebijakan tersebut maka motif peningkatan mutu pendidikan sudah lebih mantap dan kuat. Hal inilah subjek yang penting untuk membahas keterkaitan antara kepemimpinan manajerial dengan peningkatan mutu pendidikan dikemukakan oleh Kartono (2011) yang menjelaskan bahwa upaya untuk menilai efektivitas kepemimpinan antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, sebagai kriteria untuk menilai efektivitas kepemimpinannya, jika hal itu terwujud maka *output* dari kepemimpinan adalah sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/ tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi siswa.

Penelitian Budiyanto (2014) menjelaskan bahwa salah satu faktor merosotnya kualitas dan kuantitas dunia pendidikan adalah kurang komitmennya terhadap peningkatan mutu, sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki komitmen, agar mutu pendidikan secara umum dan khusus dapat tercapai. Penelitian Fatmasari, (2012) menggambarkan bahwa komitmen perilaku

kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan uraian di atas maka penulis akan melakukan penelitian dan menuangkan ke dalam Tesis berjudul: Kepemimpinan manajerial kepala sekolah di SMPN 1 Bandar Lampung.

## **1.2 Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas fokus penelitian ini adalah: Kepemimpinan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri I Bandar Lampung yang dapat dirinci dalam sub fokus sebagai berikut:

- 1.2.1 Keterampilan konsep kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung
- 1.2.2 Keterampilan hubungan antar manusia kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung
- 1.2.3 Keterampilan teknik kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung.
- 1.2.4 Kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian maka pertanyaan penelitian ini adalah:

- 1.3.1 Bagaimanakah keterampilan konsep kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung?
- 1.3.2 Bagaimanakah keterampilan hubungan antar manusia kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung?

1.3.3 Bagaimanakah keterampilan teknik kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung?

1.3.4 Bagaimanakah kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

1.4.1 Keterampilan konsep kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung

1.4.2 Keterampilan hubungan antar manusia kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung

1.4.3 Keterampilan teknik kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung.

1.4.4 Kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini terdiri dari kegunaan secara teoritis dan kegunaan secara praktis sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu Manajemen Pendidikan, khususnya kajian mengenai kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

### 1.5.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan manajerial secara menyeluruh, dan bermanfaat bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian atau membutuhkan informasi mengenai kepemimpinan manajerial.

## 1.6. Definisi Istilah

Definisi istilah diperlukan untuk menghindari terjadinya salah tafsir dalam memahami dan memaknai penelitian ini. Istilah istilah yang perlu di jelaskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.6.1 Pemimpin adalah orang yang memiliki kapasitas dan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain yang ada di sekitarnya untuk melaksanakan sesuatu sesuai yang dikehendakinya.
- 1.6.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah perilaku yang tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang yang menuntut kemahiran untuk membaca situasi dan menciptakan kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi
- 1.6.3 Kepemimpinan manajerial Kepala Sekolah adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.
- 1.6.4 Keterampilan konsep adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, teori aplikasi dan melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis yang dibutuhkan.

- 1.6.5 Keterampilan hubungan antar manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan di kedua belah pihak.
- 1.6.6 Keterampilan teknik adalah kemampuan menggunakan pengetahuan alat-alat dan teknik-teknik yang berkaitan dengan operasionalisasi pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 1.6.7 SMPN 1 Bandar Lampung adalah sekolah tingkat menengah pertama yang ada di [Provinsi](#) Lampung, Indonesia. Sama dengan SMP pada umumnya di Indonesia masa [pendidikan sekolah](#) di SMPN 1 Bandar Lampung ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari Kelas VII sampai Kelas IX. SMP Negeri 1 Bandar Lampung memiliki moto Taqwa, Cerdas, Terampil dan Kompetitif Global

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

#### **2.1 Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2004:21), menjelaskan :

“seorang pemimpin adalah orang yang dapat mengerahkan orang lain yang ada di sekelilingnya untuk mengikuti jejak atau keinginan pemimpin. Dan seseorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia berhasil menimbulkan pengaruh pada bawahannya.”

Tampubolon (2008:9), Kepemimpinan adalah kegiatan atau tindakan dalam mencapai serta mengerahkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial. Karena kepemimpinan maka proses manajemen dapat berjalan dengan baik sehingga pegawai akan bergairah dalam melaksanakan tugasnya.

Seperti yang diungkapkan oleh Sarros dan Butchatsky (1996:108) :

*"leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good".*

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Gibson at al (2001:58), menjelaskan bahwa :

“Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja anggota seperti yang diharapkan baik oleh anggota maupun organisasi yang bersangkutan. Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi.”

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga kelompok kerja dan manajerialnya.

Tumpubolon (2008:8), mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok budayanya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan, dukungan dan kerjasama dengan orang-orang diluar kelompok organisasi

Definisi kepemimpinan juga dikemukakan oleh Yukl (2013:26) yang menurutnya: *... the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.* Dengan demikian kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.

Sedangkan menurut Sarros dan Butchatsky (1996:76), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan yang dirancang sehingga dapat memberikan manfaat bagi individu dan organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja anggota seperti yang diharapkan baik oleh anggota maupun organisasi yang bersangkutan. Faktor Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga kelompok kerja dan manajerial.

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang bervariasi, karena dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin dalam mewujudkan hubungan manusiawi dengan orang-orang yang dipimpinya. Di dalam proses seperti itu kepemimpinan akan berlangsung efektif, apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diwujudkan sesuai dengan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan peluang bagi orang yang dipimpin, untuk ikut berperan serta dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan-keputusan. Dengan demikian berarti setiap kreativitas dan inisiatif dalam kepemimpinan yang efektif harus disalurkan dan dimanfaatkan.

Suroso dan Ali (2004:46), menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam rangka menciptakan pemimpin integratif yang efektif sebagaimana yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin integratif harus memiliki tingkat kharismatik, kecerdasan emosional dan intelektual yang tinggi.
2. Pemimpin integratif yang efektif harus setiap saat mengutamakan silaturahmi kepada masyarakat dan pejabat-pejabat dibawahnya.
3. Pemimpin yang integratif juga harus memiliki kemampuan intelektual yang tinggi untuk menguasai aturan perundang-undangan
4. Pemimpin integratif yang efektif harus mampu melakukan komunikasi sosial dan komunikasi politik dengan bahasa,
5. Pemimpin integratif yang efektif juga harus mampu menstimulasi masyarakat untuk hanyut dalam visinya.

Sedangkan Millet (2002:17) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa, kepemimpinan cenderung dikatakan sebagai ciri kepribadian seseorang. Kualifikasi kepribadian dalam kepemimpinan merupakan faktor yang sangat vital. Adapun Millet mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kesehatan yang baik,
2. Memahami tugas pokok, komitmen pribadi terhadap kegiatan atau tujuan bersama, antusiasme, kepercayaan diri.
3. Mempunyai perhatian terhadap orang lain, ramah tamah, memperhatikan masalah orang lain.
4. Intelegensi
5. Integritas, memahami kewajiban moral dan kejujuran,
6. Sikap persuasif, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk menerima keputusan-keputusannya.
7. Kritis, kemampuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan orang-orang yang bekerjasama dengannya
8. Kesetiaan,

Kartono (2011:69), mengemukakan bahwa upaya untuk menilai efektivitas kepemimpinan antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat dan kualitas atau mutu prilakunya, sebagai kriteria untuk menilai efektivitas kepemimpinannya. Teori kepemimpinan yang pertama dikembangkan adalah teori sifat atau *trait theory*. Pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan,

kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan kedepan, mengilhami pengikutnya dan kompeten. pemimpin yang tidak jujur dan tidak kompeten tidak akan dipercaya yang pada akhirnya tidak dapat dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan kedepan adalah pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan lebih baik. Pemimpin yang baik juga harus mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme. Adapun menurut Tampubolon (2008:12) dalam jurnalnya mengatakan kriteria pemimpin yang efektif adalah:

1. Bersikap luwes
2. Sadar dan mengenali diri, kelompok dan situasi
3. Memberitahu bawahan tentang setiap persoalan dan dapat menggunakan wewenangnya dengan baik
4. Mahir menggunakan pengawasan umum
5. Selalu dapat mengantisipasi masalah mendesak.
6. Dapat memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat baik secara individu maupun kelompok
7. Mudah ditemui jika ada anggota yang ingin membicarakan suatu masalah
8. Menepati janji yang diberikan kepada anggota
9. Memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang mekanisme pekerjaan dengan baik

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya organisasi tersebut. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Pemimpin melalui kepemimpinannya dapat memberikan motivasi kepada anggotanya dengan cara memperhatikan dan

memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhan anggota terpenuhi maka anggotanya akan bekerja semaksimal mungkin, semangat dan kegairahan kerja akan meningkat yang akhirnya menuju kepentingan produktivitas kerja. Lebih lanjut Susilo Martoyo (2000:62) mendefinisikan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang yang mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama.

Menurut French dan Raven (2007:89) menjelaskan bahwa Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi antara lain:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*).
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.
3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

## 2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peranan pemimpin dalam suatu organisasi sangat diperlukan, sebab tanpa peran pemimpin suatu organisasi tidak bisa berjalan sebagaimana layaknya roda. Untuk menjalankan roda ini peranan pemimpin sangat diperlukan agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah memiliki peran dalam meningkatkan mutu serta memajukan pendidikan di sekolah.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, **kepala sekolah memiliki**

**sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat.** Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. **Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah** tersebut nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Owens (2001:76) menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, *agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.*

Setyawan (2007:7), menjelaskan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

1. Dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
4. *Skill* dan kemampuan tidak tumbuh begitu saja melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan.
5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya Adair (2008:64), menjelaskan peranan pemimpin di dalam sekolah antara lain: membantu menciptakan iklim sosial yang baik, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri, membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, mengambil tanggung jawab untuk menetapkan keputusan bersama dengan kelompok, serta memberi kesempatan pada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Lebih lanjut dijelaskan Depdiknas (2006:47), dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional

terdapat tujuh peran utama kepala sekolah sebagai: educator (pendidik), manajer administrator, supervisor (penyelia), leader (pemimpin), pencipta iklim kerja dan wirausahawan. Setidaknya ada dua peran dan fungsi penting kepala sekolah yang perlu diperhatikan, yaitu kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), dan kepala sekolah sebagai manajer (pengelola). Leader secara bahasa artinya adalah pemimpin. Kepala sekolah adalah pemimpin bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Budiyanto (2011:12), menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai leader, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain :

1. Kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga.
2. Sebagai leader, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai innovator,
3. Kepala sekolah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah.
4. Kepala sekolah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan.
5. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik.

Lebih lanjut Kartono (2011:53), mengatakan : sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu :

1. Keterampilan melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang.
2. Keterampilan melakukan pengorganisasian.
3. Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
4. Kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian.

Keberhasilan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan untuk melakukan

kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap semua operasional tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam meraih mutu pendidikan yang baik banyak ditentukan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan peran kepala sekolah sangat kuat mempengaruhi perilaku sumber daya ketenagaan dalam hal ini guru, dan sumber-sumber daya pendukung lainnya.

Wahjosumijo (2002:78), mengatakan: Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas yang harus dilaksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah adalah:

- a. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan.
- b. Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
- c. Kepala sekolah berfikir secara analitik dan profesional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d. Kepala sekolah adalah seorang moderator atau juru penengah
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan. Peran politisi kepala sekolah dapat berkembang secara efektif,
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- g. Kepala sekolah dapat mengambil keputusan-keputusan sulit.

Sergovani (2000:145) mengatakan Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajar. Akdon (2006:67) Harapan yang segera muncul dari kalangan guru, siswa, staf, administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas

kepemimpinan dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasionalkan sekolah, selain itu juga memberikan perhatian kepala pengembangan individu dan organisasi.

Maju mundurnya sekolah tergantung bagaimana kepala sekolah sebagai pemimpin dan merencanakan strategi untuk kemajuan dan kualitas sekolah. Supaya sekolah dapat berjalan dengan baik kepala sekolah memiliki syarat. Syarat yang dimaksud disini adalah sifat atau sikap yang layak dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat menjalankan kepemimpinan dengan sukses. Untuk menjabat sebagai seorang kepala sekolah dalam lingkungan pendidikan, ditetapkan beberapa persyaratan yaitu: pendidikan yang dimiliki, pengalaman yang sering dinyatakan dalam bentuk golongan/pangkat, umur. Adapun menurut Wahjosumijo (2002:54) syarat-syarat khusus yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Sekolah adalah

1. Memiliki kecerdasan/intelegensi yang baik,
2. Percaya diri sendiri dan membership
3. Memiliki keahlian/keterampilan dalam bidangnya,
4. Cakap bergaul dan ramah tamah,
5. Disiplin,
6. Suka menolong dan memberi petunjuk,
7. Memiliki semangat pengabdian yang tinggi,
8. Sehat jasmani dan rohani.

### **2.3 Standar Kepala Sekolah**

Pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional telah meluncurkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, di dalamnya mengatur tentang persyaratan kualifikasi dan kompetensi yang seyogyanya dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kehadiran peraturan ini tampaknya bisa dipandang sebagai moment penting, serta memuat pesan dan

amanat penting, bahwa sekolah harus dipimpin oleh orang yang benar-benar kompeten, baik dalam aspek kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, maupun supervisi. Dalam rangka menata dan mereformasi kepemimpinan pendidikan di sekolah, sekaligus melengkapi peraturan sebelumnya khususnya Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang terkait dengan kepala sekolah, kini pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional menghadirkan kembali regulasi baru yaitu: Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah :

1. Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah yaitu memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal. (Pasal 2 Ayat 3 point b).
2. Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. (Pasal 3 Ayat 1) Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 (seratus) jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama tiga bulan. (Pasal 7 Ayat 2).
3. Dalam pandangan manajemen, sertifikat bisa dianggap sebagai bukti formal atas kelayakan dan kewenangan seseorang untuk memangku jabatan tertentu, kerap kali ditemukan kasus rekrutmen kepala sekolah tanpa disertai Sertifikat Kepala Sekolah, dan kegiatan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.

Jika seorang guru direkrut menjadi kepala sekolah tanpa sertifikat dan diklat tidak salah jika ada sebagian orang yang mempertanyakan akan kewenangan dan kelayakan yang bersangkutan. Dengan adanya ketentuan ini, maka ke depannya diharapkan tidak terjadi lagi kasus-kasus seperti ini sehingga sekolah benar-benar dapat dipimpin oleh orang yang layak dan teruji.

Persyaratan untuk menjadi kepala sekolah, tercantum dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Syarat-syarat Kepala Sekolah pasal 2, yaitu:

Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus. Persyaratan umum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi:

1. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
3. berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah;
4. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah;
5. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
6. memiliki sertifikat pendidik
7. pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB;
8. memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing;
9. memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan;
10. memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

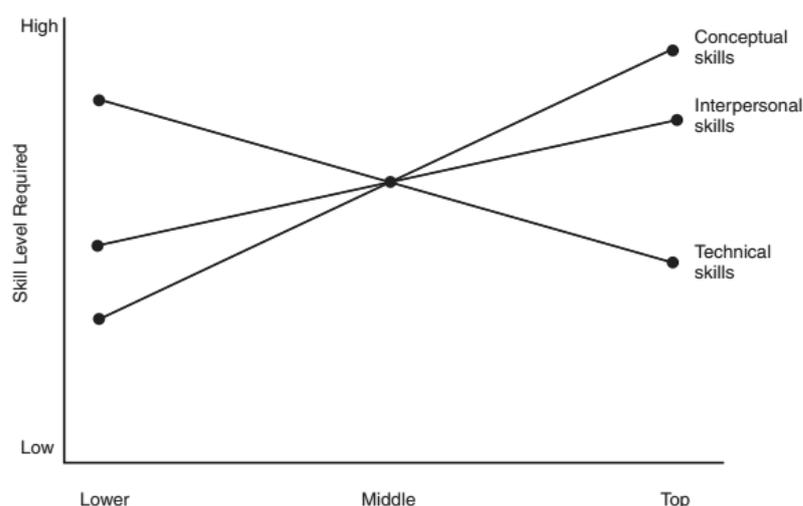
Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah meliputi:

1. Berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah;
2. Memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.

## 2.4 Keterampilan Manajerial

Salah satu aspek dari situasi yang mempengaruhi keterampilan adalah posisi manajer dalam suatu organisasi. Yukl (2013:189) menjelaskan : prioritas keterampilan pada tingkat yang berbeda dari manajemen terkait dengan persyaratan peran yang berbeda-beda pada setiap tingkatan menunjukkan kepentingan relatif dari tiga kategori keterampilan yang luas untuk efektivitas kepemimpinan terhadap manajer tingkat rendah, manajer tingkat menengah, dan eksekutif puncak.

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan [organisasi](#). Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Keterampilan teknis pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah.



**Gambar 2.1 Skema Struktur Manajemen**

Sumber: Yukl, 2013

Dari skema struktur manajemen diatas, dapat dijelaskan bahwa tingkat manajerial mempengaruhi tidak hanya pada relevansi tiga kategori keterampilan yang dijelaskan sebelumnya (yaitu, konseptual, interpersonal, teknis), tetapi juga kepentingan relatif dari jenis keterampilan khusus dalam setiap kategori. Secara umum, tingkat yang lebih tinggi dari manajemen memiliki sejumlah besar dan berbagai kegiatan untuk dikoordinasikan kompleksitas hubungan yang perlu dipahami dan dikelola. Meningkatkan kompleksitas merupakan tahapan dari tingkat satu ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam suatu organisasi tercermin dalam meningkatnya kebutuhan untuk keterampilan konseptual. Eksekutif puncak perlu menganalisis sejumlah besar informasi ambigu dan kontradiktif tentang lingkungan dalam rangka untuk membuat keputusan strategis dan menafsirkan peristiwa untuk anggota lain dari organisasi.

Kepala sekolah adalah manajer puncak di sekolah yang dituntut memiliki beberapa keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik. Stoner (1993:167), menjelaskan bahwa Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi dari definisi tersebut antara lain: kepemimpinan menyangkut orang lain, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok, dan selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh.

Sergiovanni dan Carver (2000:218), menyatakan bahwa ada tiga macam keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seseorang pemimpin pendidikan, yaitu:

1. Keterampilan konseptual adalah keterampilan yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk memahami dalam mengoperasikan organisasi.
2. Keterampilan hubungan manusia dapat diartikan sebagai keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin organisasi.
3. Keterampilan teknis merupakan keterampilan dalam menggunakan, metode teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam organisasi.

Kepala Sekolah adalah seorang manajer di sekolah. Stoner (2008:110), mengatakan bahwa manajer adalah:

1. Penyalur komunikasi dalam organisasi. Arti dari pernyataan ini adalah bahwa manajer bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan.
2. Manajer bertanggung-jawab atas terlaksananya tugas-tugas organisasi
3. Manajer menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas.
4. Manajer harus berpikir secara analitik dan konseptual.
5. Manajer adalah penengah
6. Manajer adalah lambang. Manajer adalah lambang kegagalan atau keberhasilan sebuah organisasi.

Keterampilan manajerial sangat penting untuk manajemen yang efektif, pentingnya setiap kemampuan untuk manajer tertentu tergantung pada tingkatan manajemen yang terendah (*first level manager*), kemampuan itu semakin berkurang kalau manajer itu naik ke jenjang perintah. Kemampuan konseptual makin terasa semakin naik ke tingkatan puncak manajemen (*top manager*). Kemampuan manusiawi sangat penting pada setiap tingkatan organisasi. Setiap manajer menyelesaikan pekerjaannya melalui orang lain. Kemampuan teknis atau konseptual yang tinggi tidaklah berarti jika tidak dapat dimanfaatkan untuk mempengaruhi organisasi lainnya.

Selanjutnya Pidarta (2000:37) mengatakan bahwa keterampilan manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah, antara lain : keterampilan konseptual yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin, serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kepala sekolah sebagai manajer dalam lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan yang berkaitan dengan proses manajemen. Untuk keperluan tersebut kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial. Secara lebih spesifik keterampilan manajerial kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan-kemampuan dasar yang dimiliki kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya yang meliputi keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknik.

Beberapa ahli mempunyai kesamaan pendapat bahwa keterampilan manajerial terdiri atas tiga bagian walaupun ada ahli lain yang menambahkan jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Lebih lanjut dijelaskan oleh Stoner (1993:124) keterampilan manajerial meliputi teknis (*technical skill*), manusiawi (*human skill*), dan konseptual (*conceptual skill*). Dengan bahasa lain, Winardi (1993:58) menyebutkan keterampilan manajerial meliputi kemampuan konseptual, kemampuan antar hubungan manusia atau kemampuan antar perorangan, dan kemampuan teknikal.

Danim (2006:89), menjelaskan bahwa keterampilan yang harus dimiliki agar menjadi pemimpin yang efektif yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Kimbal Wiles (2001:205) mengelompokkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam membina situasi pendidikan dan pengajaran di sekolah menjadi tiga kelompok yakni keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknis.

#### **2.4.1 Keterampilan Konsep**

Beberapa pendapat berikut memberikan batasan pengertian keterampilan konseptual. Danim (2006:65), dalam bukunya “*Visi baru Manajmen Sekolah*” mengatakan keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk mengformulasikan pikiran, teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.

Selanjutnya Sergiovani (2000:98), menyatakan: dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran dan berfungsi mengorganisasikan manusia. Keterampilan konseptual meliputi kemampuan menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan,

mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa..

Benton (2005:67), menyatakan keterampilan konseptual adalah yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen atau perusahaan. Dijelaskan juga oleh Kadarman dan Udaya (1996:37), keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan dan pembuatan rencana. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Megginson, dkk. (2002:129) dalam bukunya menjelaskan "*Conceptual Skills, are the mental abilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from various source and to make complex dicisions*".

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh.

Adapun yang menjadi indikator keterampilan konsep adalah:

1. Kemampuan mendiagnosa permasalahan sekolah
2. Kemamapan memecahkan masalah
3. Kemampuan merencanakan perilaku
4. Kemampuan mengkoordinasi kegiatan sekolah
5. Kemampuan mengevaluasi kegiatan
6. Kemampuan mengembangkankurikulum
7. Kemampuan mengembangkan staf untuk mencapai tujuan sekolah.

#### 2.4.2 Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia diperlukan pada semua tingkatan manajer dalam organisasi, baik manajer perusahaan maupun administrator pendidikan. Owens (1991:139) mengartikan bahwa hubungan manusia merujuk pada semua interaksi yang dapat terjadi diantara anggota masyarakat, konflik dan hubungan kerjasama dalam organisasi.

Pendapat yang senada juga dikemukakan oleh Higgins (1982:178) menjelaskan bahwa hubungan manusia menunjuk secara jelas semua interaksi antara dua atau lebih orang sedangkan perhatian khusus kontek tersebut adalah hubungan manusia pada semua interaksi yang terjalin antara orang-orang di dalam organisasi formal. Lebih lanjut Danim (2006:63) menyatakan bahwa keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak.

Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, sikap terbuka terhadap kelompok kerja, kemampuan mengambil hati melalui keramahmatan, penghargaan terhadap nilai-nilai etis dan pemerataan tugas dan tanggung jawab. Wahyusumidjo (2000:52) menyatakan *Human skills* meliputi: kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses

kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis serta mampu berperilaku yang dapat diterima.

Dalam kaitannya dengan keterampilan hubungan manusia, Yukl (2013:141), mengemukakan profil perilaku kepemimpinan antara lain: perhatian terhadap prestasi, tenggang rasa, inspirasi, penghargaan berupa pengakuan, partisipasi keputusan, pelatihan, fasilitas kerja, fasilitas interaksi, dan pengelolaan konflik. Dengan uraian diatas dapat dipahami bahwa hubungan manusia merupakan kemampuan untuk memahami manusia secara individu dan kelompok, kemampuan bekerjasama, berkomunikasi, memberikan inovasi kepada bawahan dan membangun keputusan agar dapat meningkatkan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kaitannya dengan dunia pendidikan dapat disimpulkan bahwa hubungan manusia dalam bidang pendidikan adalah kemampuan administrator sekolah/kepala sekolah untuk menciptakan komunikasi yang harmonis dengan personil sekolah, memotivasi, mengembangkan sikap, moral dan menyelesaikan konflik, mengetahui kebutuhan manusia dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kerja guru untuk mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan pendapat di atas Witarsa (2011:14) menyatakan perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah dan menjadi indikator keterampilan hubungan antar manusia meliputi:

1. Kemampuan menjalin hubungan kerjasama dengan para guru maupun dengan para pengurus majelis sekolah
2. Kemampuan membangun semangat/memotivasi kerja guru
3. Kemampuan menjalin komunikasi dengan para guru
4. Kemampuan mengikutsertakan para guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
5. Kemampuan menyelesaikan konflik di sekolah
6. Kemampuan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.
7. Kemampuan menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat.
8. Kemampuan memperhatikan kesejahteraan guru.

Seseorang yang mempunyai kemampuan ini kiranya cukup sensitive terhadap keinginan dan motivasi orang lain dalam kelompoknya sehingga dia dapat memperkirakan tindakan apa yang perlu dan hasil yang diharapkan. Owens (1991:60) menjelaskan: untuk menguasai keterampilan ini, seorang manajer harus dapat mengembangkan sendiri persepsi pribadinya terhadap aktivitas orang lain sehingga ia dapat mengenali perasaan dan sentimen dalam situasi tertentu, mempunyai sikap terhadap pengalamannya sendiri dan berusaha untuk belajar dari pengalaman, mengembangkan kemampuan untuk mengkomunikasikan ide dan sikapnya kepada orang lain secara tepat. Pelatihan yang bersifat spontan dan dipandu oleh seorang pelatih yang berpengalaman dapat memberikan nuansa positif bagi pengenalan dan pengembangan keterampilan ini.

### 2.4.3 Keterampilan Teknis

Manajer membutuhkan keterampilan yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, Stoner (1993:76) menyatakan bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknis suatu bidang khusus. Migginsen, dkk. (2002:145) berpendapat bahwa keterampilan teknis meliputi kemampuan menggunakan pengetahuan, alat-alat dan teknik-teknik dari bidang disiplin khusus, seperti pembuatan pelaporan produksi.

Sergiovanni dan Carver (2000:148), menjelaskan Keterampilan teknis dalam bidang pendidikan meliputi kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap dalam menggunakan metode-metode, proses, prosedur dan teknik dalam bidang pendidikan, termasuk yang bukan bidang pengajaran, yaitu pengetahuan seperti keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan.

Sutisna (1993:127), menyatakan: bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknik ialah:

1. Kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas,
2. Kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personil yang ada,
3. Kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa
4. Mengkoordinasi penggunaan alat-alat pengajaran
5. Membantu guru dalam perbaikan pengajaran
6. Membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa,
7. Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa
8. Menyusun anggaran belanja sekolah
9. Menetapkan spesifikasi dan inventaris pembekalan dan perlengkapan

Berdasarkan pembahasan di atas Southworth, G (2011:73) mengatakan keterampilan teknik kepala sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan yang diperlukan oleh kepala sekolah dan menjadi indikator keterampilan teknis yang meliputi:

1. Kemampuan menjalankan supervisi kepada guru,
2. Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar,
3. Kemampuan mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran,
4. Kemampuan membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa,
5. Kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib siswa,
6. Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas,
7. Kemampuan menyusun anggaran belanja sekolah.

Penelitian tentang keterampilan manajerial dilakukan oleh Musfah (2010:22), memaparkan tentang kepemimpinan kepala sekolah, dimana penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah sangat berperan dalam efektifitas sekolah atau lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya pendidikan di sekolah, mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, sarana-prasarana, kurikulum, hingga setiap peluang kerjasama dari luar sekolah. Pengelolaan yang baik terhadap semua unsur di atas akan melahirkan kepemimpinan yang efektif, sehingga visi dan misi sekolah akan tercapai sesuai harapan demikian juga keluaran pendidikan akan berhasil dalam kehidupan.

Kepemimpinan kepala sekolah akan efektif jika di sekolah setiap pekerjaan dikerjakan secara tim. Setiap orang mendapatkan tugas sesuai dengan kompetensinya. Efektivitas kerja tim lahir karena dorongan dan

motivasi seorang pemimpin di satu sisi, dan karena setiap anggota tim bekerja bukan karena paksaan melainkan ketulusan pada sisi yang lain. Ketulusan bekerja seseorang dipengaruhi oleh perhatian seorang pemimpin terhadap kebutuhan hidupnya, baik materil maupun nonmateril.

## **2.5.Penerapan Kepemimpinan Manajerial di Sekolah**

Penerapan TQM di sekolah mengacu pada pemahaman bahwa inti dari TQM adalah mutu, Hasibuan (2000:25) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan Mutu adalah disesuaikan dengan permintaan, sistemnya adalah pencegahan sejak awal dikerjakan dengan benar, standarnya adalah harus tidak cacat/harus tidak ada kesalahan, ukurannya adalah biaya untuk mencapai kualitas. Sedangkan TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Ishikawa (1993:57), TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan yang berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Dalam hal ini TQM berusaha menciptakan suatu sistem organisasi yang dapat mengantisipasi perubahan-

perubahan pada lingkungan eksternal yang mempengaruhi harapan-harapan serta kebutuhan-kebutuhan pelanggan.

Budiyanto (2011:57) mengatakan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu adalah Sistem manajemen dengan pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi terhadap kegiatan sekolah, mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dalam satu jenjang dan program pembelajaran tertentu. Berkaitan dengan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) dapat dikatakan bahwa konsep mutu memerlukan komitmen serta keterlibatan pihak manajemen pendidikan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten, semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan. Manajemen mutu terpadu bertujuan untuk memperbaiki kualitas sekolah secara terus menerus/berkesinambungan.

Asmani (2009:37) menyatakan bahwa: pada hakikatnya, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Saefullah, (2005:34) membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin. Dari sisi atribut, kepemimpinan adalah

kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik, karena didalam sekolah terdapat dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan menentukan. Disamping itu sekolah merupakan tempat terjadinya proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Sehingga keberhasilan sekolah menunjukkan keberhasilan pemimpinnya, yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah berperan penting dalam menerapkan manajemen mutu terpadu dalam sekolah melalui nilai-nilai, perilaku, dan kebijakan. Kepemimpinan yang baik menunjukkan perilaku kepemimpinan terkait dengan manajemen mutu terpadu. Semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Pencapaian mutu merupakan sesuatu yang diusahakan secara terus menerus (*continue*).

Budiyanto (2011:28), menyebutkan bahwa: terdapat lima pilar TQM untuk membangun mutu yaitu : 1) produk, 2) proses, 3) organisasi, 4) pemimpin dan 5) komitmen. Dalam konteks sekolah, lulusan merupakan pusat tujuan. Lulusan yang berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa adanya proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin ada tanpa organisasi sekolah yang tepat. Untuk memajukan organisasi yang tepat diperlukan pimpinan yang memadai dan pimpinan itu sendiri harus mendapat dukungan komitmen dari seluruh perangkat sekolah. Penerapan TQM dalam suatu institusi tidak akan berhasil bila tidak didukung oleh perilaku kepemimpinan yang searah dan komitmen pimpinan untuk melaksanakan prinsip-prinsip TQM. Integritas perilaku kepemimpinan dalam

mengimplementasikan TQM akan membawa hubungan yang positif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Proses penyelenggaraan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari profesionalisasi pengelola pendidikan dalam melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut Pidarta (2000:37), mengatakan bahwa penyelenggara pendidikan adalah mereka yang menduduki jabatan struktural, seperti kepala sekolah, ketua jurusan, ketua, dan rektor. Pejabat struktural di kantor-kantor dalam lingkungan pendidikan juga dapat disebut penyelenggara pendidikan, walaupun hanya menangani aturan dan kebijakan, sebab kedua hal ini mempengaruhi bahkan hal-hal tertentu menentukan pelaksanaan di sekolah. Tanggung jawab kepala sekolah dalam kebijakan mutu tidak lain adalah bagaimana mereka menetapkan dan mendokumentasikan kebijakan untuk mutu, termasuk sasaran mutu dan janjinya terhadap mutu lulusan. Kebijakan mutu harus relevan dengan tujuan organisasi sekolah dan harapan serta kebutuhan pelanggan (siswa, orangtua siswa, pemakai lulusan). Sekolah harus memastikan bahwa kebijakan mutu dipahami, diterapkan dan dipelihara pada semua tingkat dalam organisasi sekolah.

Hasibuan (2000:39), menyatakan bahwa: Penerapan Manajemen Mutu terpadu di sekolah tidak terlepas bagaimana upaya kepala sekolah mampu mengendalikan mutu pengelolaan sekolah tersebut secara terpadu. Pengendalian mutu terpadu merupakan suatu sistem yang paling efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, dan perbaikan kualitas dari berbagai level organisasi sehingga

meningkatkan produktivitas. Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa seorang Kepala sekolah seharusnya dapat melaksanakan pengendalian mutu secara terpadu agar terjadi peningkatan hasil yang lebih baik dan efektif. Pertanyaannya adalah bagaimana menjalankan pengendalian mutu tersebut, Hasibuan (2000:57), dalam bukunya mengatakan bahwa dasar utama menjalankannya adalah mentalitas, kecakapan, dan manajemen partisipatif dengan sikap mental yang mengutamakan kualitas kerja. Mentalitas adalah kesediaan bekerja dengan sungguh-sungguh ,jujur, dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaannya.

Secara empiris penelitian tentang kepemimpinan manajerial dilakukan oleh Budianto (2013:17), menjelaskan bahwa kepemimpinan manajerial adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat. Hasil penelitian menjelaskan bahwa tujuan tercapainya mutu pendidikan dapat memberi sumbangan berarti dalam kepemimpinan pendidikan yaitu: *pertama*, memberi kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu khususnya dalam dunia pendidikan secara berkesinambungan yang berorientasi pada pelanggan, dalam memecahkan masalah yang dihadapi dilapangan. *kedua*, membantu para praktisi pendidikan, peneliti, dan khususnya para pemimpin dan manajer pendidikan untuk tetap komitmen mengembangkan dan mengimplementasikan filosofi tersebut agar mutu pendidikan tetap dipertahankan.

Penelitian Fatmasari (2012:38), menyimpulkan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah mutu yang baik tidak dapat diraih bila tidak ada komitmen dari kepala sekolah dan seluruh warga sekolah, sehingga dalam menerapkan *total quality management* secara kontinu, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah telah berkomitmen untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan. Komitmen perangkat sekolah, perilaku kepemimpinan kepala sekolah berperandalam meningkatkan mutu pendidikan, dan strategi pimpinan berpengaruh dalam meningkatkan mutu terpadu sekolah.

Penelitian Setyoningtyas (2011:19), menjelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula peningkatan mutu pendidikan. Penelitian Darmaji (2008:16), menyimpulkan bahwa implementasi mutu pendidikan tercermin dari proses yang bertahap dan terus-menerus dalam peningkatan mutu dengan pemenuhan harapan klien internal dan eksternal melalui dukungan, partisipasi aktif dan dinamis dari sejumlah pihak. Mutu pendidikan memberikan manfaat dalam membentuk kerjasama seluruh komponen organisasi dengan mutu pendidikan sejumlah hambatan dapat terpecahkan dengan mengkomunikasikannya dan mempertinggi komitmen semua komponen yang ada dalam organisasi.

## **2.6 Mutu Sekolah**

Sallis (2010:39), menjelaskan bahwa mutu adalah sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Lebih lanjut Sumayang (2003:45) menyatakan bahwa *quality*,

mutu adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Komalah (2006:34) mengatakan pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standardisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu adalah paduan sifat-sifat barang atau jasa, termasuk sistem manajemennya yang relatif establish dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Standar mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sebagai berikut :

1. Standar produk atau jasa, yang ditunjukkan dengan : Kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *performance to spesification*; Kesesuaian dengan penggunaan atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*; produk tanpa cacat atau *zerro defect*; sekali benar dan seterusnya atau *right first time, every time*.
2. Standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan : Kepuasan pelanggan atau *custome satisfaction*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *exceeding customer expectation*, Setia kepada pelanggan atau *delighting the customer*.

Dalam pandangan Zamroni (2007:56), mengatakan bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang

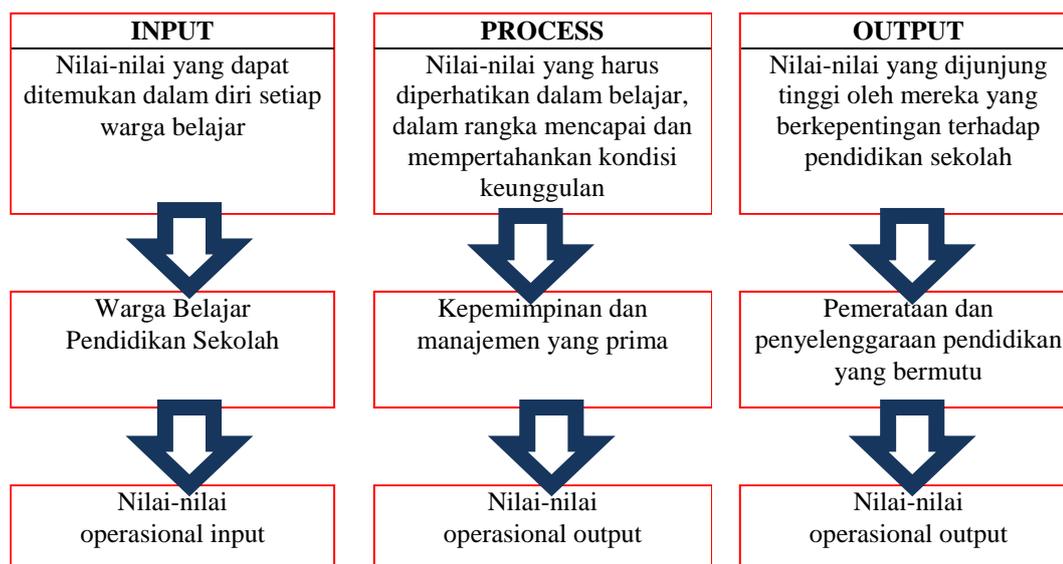
berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam dunia pendidikan saat ini.

Sallis (2010:78), mengemukakan *Total Quality Management* (TQM) Pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Disisi lain Zamroni (2007:46) memandang bahwa peningkatan mutu dengan model TQM dimana sekolah menekankan pada peran kultur sekolah dalam kerangka model *The Total Quality Management* (TQM) teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu: kemampuan akademik, sosial, dan moral. Menurut teori ini, mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak

kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu : guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa.

Charles (2000:78), Kualitas pendidikan adalah evaluasi dari proses mendidik yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan mengembangkan bakat siswa dalam suatu proses, dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien yang membiayai proses atau *output* dari proses pendidikan. Karakteristik pendidikan sekolah dapat dilihat pada gambar berikut :

### Karakteristik Pendidikan Sekolah



**Gambar 2.2 Tata nilai Lembaga Pendidikan**

Sumber : Raharjo 2010

Nilai-nilai input, process dan output karakteristik pendidikan sekolah sebagaimana gambar diatas, mencakup nilai-nilai operasional sebagai berikut: Raharjo (2010:21), menyatakan: Nilai-nilai operasional input mencakup ilmu, amal dan takwa, disiplin dan professional. antusias, motivasi tinggi, bertanggung jawab dan mandiri, kreatif dan inovatif, nilai kebaikan, peduli

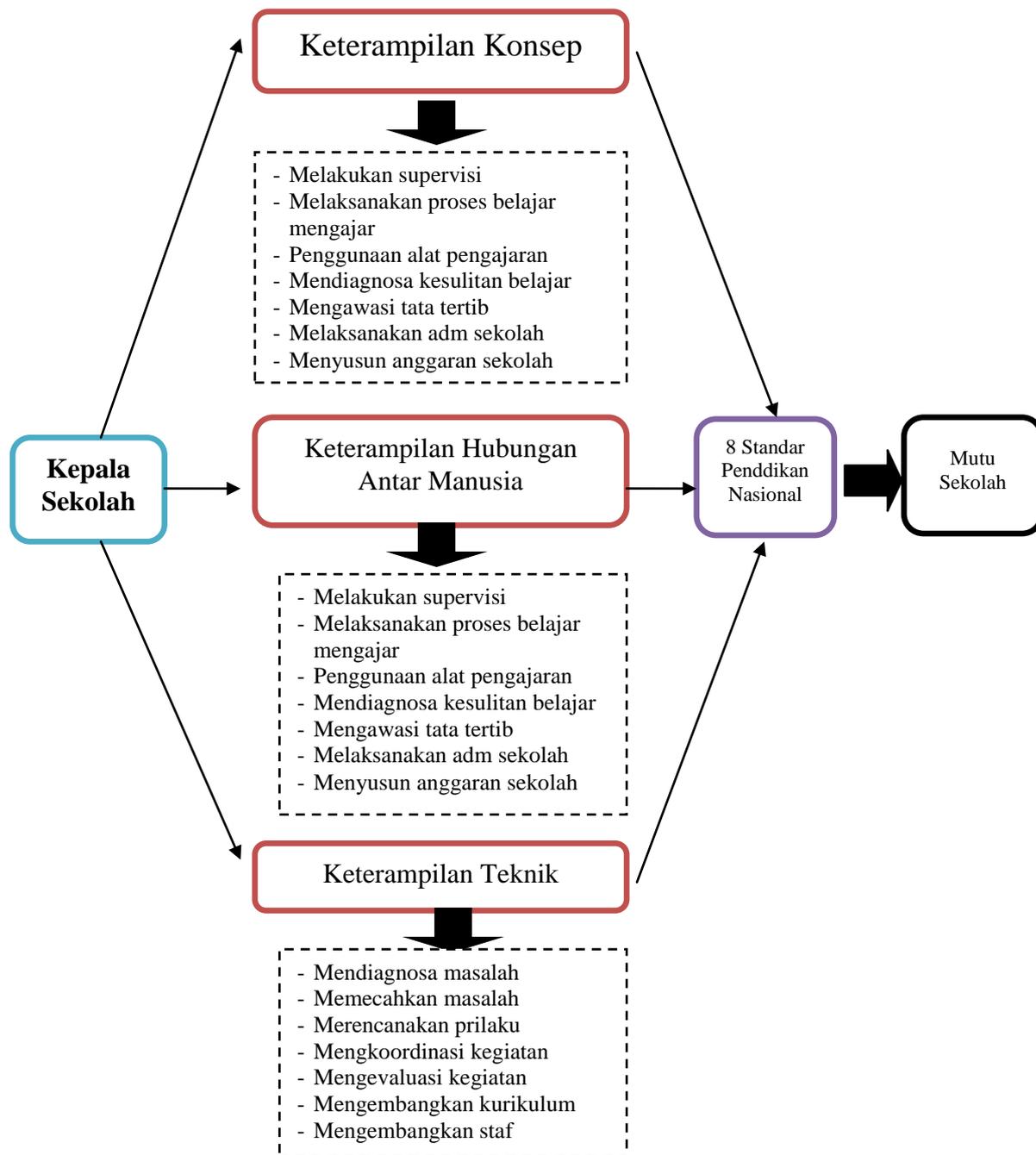
dan menghargai orang lain, belajar sepanjang hayat, adil, jujur dan berintegritas, sabar, tekun, ulet dan tangguh. Nilai-nilai operasional process mencakup : kepemimpinan yang baik, visioner dan berwawasan, menjadi teladan, memotivasi (*motivating*), mengilhami (*inspiring*), memberdayakan (*empowering*), membudayakan (*culture-forming*), taat azas, koordinatif dan bersinergi dalam kerangka kerja tim, akuntabilitas dan terbuka. Nilai-nilai operasional output mencakup : produktif (efektif dan efisien), gandrung mutu tinggi (*service excellence*), dapat dipercaya (andal), responsif dan aspiratif, antisipatif dan inovatif, demokratis, berkeadilan dan inklusif, tepat waktu, perbaikan berkesinambungan, berorientasi masa depan.

Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga kearah peningkatan mutu sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (2001:88) sekolah bermutu adalah sekolah yang efektif, yang terdiri dari tatanan *input*, proses, dan *output*. Dengan demikian Raharjo (2010:15) mengatakan sekolah bermutu adalah sekolah yang menerapkan rumusan sekolah efektif.

## **2.7 Kerangka Pikir**

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam organisasi. Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Kepala sekolah adalah pelaksanaan kepemimpinan dan bergantung kepada kemampuannya memiliki keterampilan manajerial yang terdiri keterampilan teknik (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation*

*skill*), dan keterampilan konsep (*conceptual skill*) sesuai dengan 8 standar pendidikan nasional. Keterampilan ini yang dijalani sebagai proses sehingga dapat mencapai mutu sekolah. Uraian ini menjadi dasar kerangka pikir adalah:



**Gambar 2.3. Kerangka Pikir Penelitian**

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Latar Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kepemimpinan manajerial kepala SMPN 1 Bandar Lampung dalam bentuk keterampilan konsep, hubungan antar manusia dan keterampilan teknik di SMPN 1 Bandar Lampung. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan data yang ada di lapangan dengan cara menguraikan dan menginterpretasikan sesuatu seperti yang ada di lapangan dan menghubungkan sebab akibat terhadap sesuatu yang terjadi pada saat penelitian dengan tujuan memperoleh gambaran mengenai kepemimpinan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri I Bandar Lampung.

### **3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yang dilakukan untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada di situasi tertentu. Moeloeng (2014:78), dalam bukunya menjelaskan: penelitian kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendiskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan

mendalam dalam bentuk narasi sekaligus menganalisisnya Rancangan kualitatif dipilih karena obyek penelitian ini berupa kegiatan atau tindakan seseorang yaitu tentang kepemimpinan manajerial dalam keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknis. Obyek penelitian dalam kondisi alami. Analisis penelitian ini selain mendeskripsikan kepemimpinan manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan juga menampilkan hasil analisis terhadap kepemimpinan manajerial secara empiris.

Aan (2012:36) mengatakan penelitian kualitatif memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menekankan adanya kealamiah data yang diperoleh dan semua kenyataan yang ada terkait erat dengan pengalaman manusia dalam hidupnya. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah fenomenologi yaitu penelitian yang berfokus pada penemuan fakta yang ada. Menurut Moeloeng (2014:98) Fenomenologi merupakan suatu metode penelitian yang kritis dan menggali fenomena yang ada secara sistematis. Pengalaman dalam penelitian fenomenologi meliputi semua pengalaman tentang persepsi manusia yang meliputi: penglihatan, pendengaran, perabaan, pengecapandan penciuman serta fenomena-fenomena lain seperti mempercayai, mengingat, mengantisipasi, memutuskan, berintuisi, merasakan, kepedulian, mencintai, menghayalkan dan mendambakan atau menginginkan

Penelitian ini berusaha menggali secara mendalam mengenai gambaran pengalaman nyata yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada partisipan

yang digunakan untuk membantu peneliti mengkaji tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Carpenter(2003:65) fenomenologi deskriptif memiliki tiga tahapan yaitu: *intuiting, analyzing* dan *describing*.

### **3.3 Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan adalah hal yang wajib. Hal itu agar data yang didapatkan valid dan objektif terhadap apa yang diteliti. Kehadiran peneliti sebagai pengamat langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang diteliti sangat menentukan hasil penelitian, maka dengan cara riset lapangan sebagai pengamat penuh secara langsung pada lokasi penelitian peneliti dapat menemukan dan mengumpulkan data secara langsung. Jadi dalam penelitian ini, instrumen penelitian adalah peneliti sendiri yang sekaligus sebagai pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain merupakan instrumen pendukung atau pelengkap sehingga kehadiran peneliti di lapangan sangat diperlukan.

Tujuan kehadiran peneliti di lapangan adalah untuk mengamati secara langsung kegiatan yang berlangsung, fenomena sosial, dan gejala psikis yang terjadi di sekolah. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengamati langsung apakah kejadian tersebut berbeda jauh atau tidak dengan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara. Untuk dapat memahami makna dan menafsirkan fenomena dan simbol-simbol interaksi di lokasi penelitian dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan peneliti terhadap subjek penelitian di lapangan. Dengan keterlibatan dan penghayatan tersebut peneliti

memberikan penjelasan dalam menafsirkan makna yang terkandung di dalamnya.

Peneliti menyadari bahwa dirinya merupakan perencana, pengumpul, dan penganalisa data, sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitiannya sendiri. Karena hal itu, peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan yang merugikan informan karena penelitian peneliti di lapangan diketahui secara terbuka.

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini bertindak sebagai pencari pengumpul data yang kemudian data tersebut dianalisis. Peneliti hadir langsung dalam rangka menghimpun data, peneliti menemui secara langsung kepada Kepala Sekolah para Wakil Kepala Sekolah yang terdiri dari Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Dan Prasarana, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Manajemen Mutu dan Humas, kepala TU, kepala perpustakaan, guru, komite, dan pengawas sebagai informan untuk memperoleh data penelitian. Dalam melakukan penelitian peneliti bertindak sebagai pengamat penuh dan keadaan atau status peneliti diketahui oleh informan. Kehadiran peneliti dilokasi

penelitian sangat menentukan keabsahan dan kevalidan data dalam penelitian yang ilmiah, langkah-langkah ini dilaksanakan dengan maksimal.

Peneliti sebelum memasuki lapangan, terlebih dahulu menyiapkan diri secara baik terhadap fisik dan mental. Sowiyah (2000:90) mengemukakan, beberapa hal yang harus diperhatikan dalam rangka menciptakan hubungan baik antara peneliti dengan subyek penelitian dengan mengedepankan nilai-nilai etika dan moral sebagaimana yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Peneliti di lokasi berusaha berperilaku luwes, sederhana, ramah, dan selalu berusaha tampil sebaik-baiknya dengan memperlihatkan perilaku, sikap, gerak-gerik serta cara berbicara yang etis tidak menonjolkan diri. Peneliti terus berusaha menyesuaikan adat kebiasaan, tata cara dan kultur pergaulan subyek.
2. Mengingat peneliti memanfaatkan pengalaman berperanserta dalam pengumpulan data, maka peneliti berusaha membina hubungan baik dengan subyek. Peneliti berusaha melebur diri ke dalam situasi subyek dengan bergaul apa adanya, agar subyek terbuka memberi jawaban atas segala pertanyaan yang diajukan peneliti, sehingga data yang dibutuhkan dapat diperoleh.
3. Peneliti melakukan penyamaran nama informan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan keobyektivitasan dalam memperoleh data penelitian.

Penelitian ini dilakukan dari bulan Maret hingga April tahun 2016 yang berawal dari pengajuan izin penelitian. Surat izin penelitian dikeluarkan oleh Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung. Melalui Surat izintersebut peneliti mengantar kan surat permohonan penelitian dari Dekan Fakultas FKIP Unila untuk disampaikan pada pihak sekolah. Peneliti hadir ke sekolah pada tanggal 24 Maret 2016 untuk meminta izin kepada pihak sekolah melakukan penelitiandi lembaga tersebut. Pihak sekolah memberikan izin untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut

tetapi penelitian yang dilakukan peneliti dapat dimulai pada tanggal 28 Maret 2016.

Peneliti memulai penelitian dengan melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 28 Maret 2016 sebagai informan yang pertama kali diwawancarai, kemudian dilanjutkan dengan mewawancarai Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum pada hari dan tanggal yang sama. Pada hari tersebut peneliti berniat melakukan wawancara dengan informan lainnya akan tetapi karena aktifitas informan yang padat maka peneliti menyesuaikan dengan membuat kesepakatan waktu wawancara kepada informan lainnya yakni Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Manajemen Mutu dan Humas, kepala TU, kepala perpustakaan, guru komite dan pengawas.

Pada pelaksanaan penelitian ini peneliti berusaha berinteraksi langsung dengan subyek penelitian, dan juga dalam proses pengumpulan data secara ilmiah dan dengan cara yang disesuaikan dengan waktu dan kesempatan informan sehingga wawancara tidak terkesan terburu-buru, sehingga dapat melakukan wawancara secara mendalam, observasi partisipatif dan melacak data-data yang diperlukan guna mendapatkan data yang lengkap.

Selain itu dalam penelitian ini, status peneliti di ketahui oleh obyek atau informan, sehingga diharapkan dalam proses penelitian dapat berjalan dengan baik tanpa ada hambatan-hambatan karena adanya keterbukaan antara peneliti dengan obyek atau informan. Intensitas kehadiran peneliti di lokasi penelitian dari tanggal 28 Maret 2016-11 April 2016 dari mulai meminta izin

pengadaan penelitian hingga proses wawancara, dalam waktu penelitian tersebut hampir tiga hingga 5 hari dalam tiap pekan peneliti hadir di lokasi penelitian melakukan pengumpulan data sesuai dengan judul dan fokus masalah yang peneliti ambil.

### **3.4 Sumber Data dan Informan Peneliti**

Arikunto (2002:64), data adalah hasil pencatatan penelitian baik berupa catatan maupun angka. Menurut Bungin (2008:106) data adalah keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian. Mengacu dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa data adalah informasi atau hasil yang akan diketahui kebenarannya di lokasi penelitian. Data dapat berupa fakta ataupun angka yang menjadi dasar untuk dianalisis dalam penelitian. Ada dua jenis data, yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah berupa data primer (manusia), sedangkan data sekunder adalah data yang bersumber dari dokumen dan foto yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Sumber data primer diantaranya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan dan komite. Menurut Moleong (2014:73) data sekunder dapat berupa tulisan, rekaman, gambar atau foto.

Sumber data dalam penelitian kualitatif menurut Arikunto (2007:52) membagi data menjadi tiga kelompok besar yaitu:

1. Menurut Moeloeng (2014:76) *Person* atau sumber data yang berupa yang memiliki kompetensi terhadap masalah yang diteliti. Penulis lebih banyak menggunakan sumber data yang berupa *person* informan.

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Untuk menentukan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik bola salju (*snow ball*) yaitu menelusuri terus data yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan yang ada.

Data penelitian berupa informasi yang telah dihimpun peneliti melalui kegiatan wawancara tentang keterampilan manajerial kepala sekolah yang dideskripsikan sesuai dengan fokus penelitian yakni; keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia, keterampilan teknik dan kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung. Adapun profil dan data informan yang diwawancarai adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Data Informan**

No	Informan	Jumlah Informan
1	Kepala Sekolah	1
2	Waka Saran dan Prasarana	1
3	Waka MM dan Humas	1
4	Waka Kurikulum	1
5	Waka Kesiswaan	1
6	Komite Sekolah	2
7	Guru	2
8	Kepala TU	1
9	Kepala Perpustakaan	1
10	Pengawas Sekolah	1
<b>Jumlah Informan</b>		<b>12</b>

Informan dalam penelitian ini terdiri dari 12 informan yaitu Kepala SMPN 1 Bandar Lampung, Wakil Kepala Bagian Kurikulum, Bagian

Kesiswaan, Bagian Sarana dan Bagian Manajemen Mutu dan Humas, perwakilan komite sekolah dan guru, Kepala TU dan Kepala Perpustakaan dan pengawas sekolah. Penentuan informan tersebut dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa informan sebagai penentu kebijakan manajemen sekolah yang juga sebagai orang yang menjalankan kepemimpinan dan dituntut untuk memiliki keterampilan dalam memimpin SMPN 1 Bandar Lampung.

2. *Place* atau tempat dan alat yang digunakan dalam penelitian, atau kinerja dan aktifitas yang ada di dalamnya.
3. *Paper* atau data yang bersumber dari dokumen. Sumber data dari paper ini meliputi data-data pendukung yang berkaitan dengan penelitian, selain informan, penulis juga menggunakan sumber data yang berupa *Place* atau *paper* untuk mendukung data yang bersumber dari *person* atau responden. Setelah memperoleh data dari informan peneliti melakukan *memberchek* atau pencocokan data yang didapatkan dari beberapa sumber sehingga data lebih valid dan lebih objektif.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dapat disesuaikan dengan masalah dan tujuan penelitian. Sugiyono (2013:61) berpendapat bahwa:

Pengumpulan data kualitatif sebagai data primer dilakukan dalam waktu yang bersamaan, dan diharapkan peneliti mampu menemukan fenomena-fenomena baru yang sebelumnya belum pernah ada, selanjutnya mengkonstruksi fenomena-fenomena tersebut sehingga fenomena-fenomena yang kompleks menjadi lebih jelas.

Menurut Moleong (2014:87), pengumpulan data yang dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dokumen atau secara gabungan, pengumpulan data dapat menghasilkan catatan-catatan tertulis. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian dengan pendekatan kualitatif ini. Dalam hal ini penelitian untuk pengumpulan data yang dilakukan terhadap objek dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

### **3.5.1 Observasi**

Mardalis (2006:81) Observasi adalah suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena-fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat. Teknik observasi dalam penelitian adalah cara yang digunakan untuk mendapatkan informasi objek yang diteliti. Notoatmojo (2002:23), observasi dalam penelitian adalah suatu hal perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya rangsangan pengindraan yang dilanjutkan dengan adanya pengamatan. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum tentang keadaan sekolah.

Observasi dilaksanakan pada beberapa aspek pengamatan, hasil dari pengamatan ini diharapkan dapat mendukung hasil data lain. Beberapa aspek yang diamati adalah:

- a. Aspek keadaan fisik seperti suasana atau lingkungan sekolah, ruang belajar dan sarana serta prasarana kegiatan belajar mengajar, penataan ruang, suasana lingkungan belajar dan suasana kelas.

- b. Pengamatan juga dilakukan pada aspek kegiatan rutin, misalnya kegiatan apel untuk mengamati kepesertaan guru dan kehadiran siswa, upacara bendera setiap hari senin dan upacara memperingati hari besar keagamaan serta kegiatan belajar mengajar di kelas.
- c. Aspek kegiatan organisasional juga tidak luput dari pengamatan peneliti diantaranya rapat koordinasi satuan kerja terkait yang dilaksanakan di sekolah, pada saat penelitian diketahui terdapat kunjungan atau pengawasan dari dinas pendidikan Kota Bandar Lampung, rapat dengan pengurus komite sekolah, rapat dengan orang tua wali murid dan rapat guru mata pelajaran dan rapat rutin bulanan.
- d. Pengamatan juga dilakukan pada aspek kegiatan lainnya seperti kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan lomba bagi siswa, kegiatan peningkatan kompetensi guru, dan kegiatan lainnya yang mendukung hasil penelitian.

**Tabel 3.2 Kegiatan Observasi**

NO	URAIAN	KETERANGAN
1	Aspek keadaan fisik - suasana atau lingkungan sekolah  - Ruang belajar dan sarana serta prasarana  - Penataanruang  - Suasana lingkungan belajar  - Suasana kelas.	Suasana lingkungan sekolah terasa nyaman dan sejuk  Ruang belajar nyaman, bersih dan sarana serta prasarana lengkap  Penataan ruang baik  Suasana lingkungan belajar baik  Suasana kelas dan kegiatan belajar mengajar efektif

NO	URAIAN	KETERANGAN
2	Kegiatan rutin - Kegiatan apel  - Upacara bendera setiap hari senin  - Upacara memperingati hari besar  - Kegiatan belajar mengajar di kelas	Kegiatan apel dilakukan setiap pagi, 10 menit sebelum bel masuk.  SMPN 1 Bandar Lampung selalu melaksanakan upacara bendera setiap hari senin  SMPN 1 Bandar Lampung juga melaksanakan upacara bendera untuk memperingati hari besar seperti Hari Guru, Hari Peringatan HUT Kemerdekaan Indonesia, Hari Pendidikan Nasional dan yang lainnya.  Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan di SMPN 1 Bandar Lampung berjalan dengan efektif
3	Organisasional - Rapat koordinasi satuan kerja terkait,  - Kegiatan rapat pengurus komite sekolah  - Rapat dengan orang tua wali murid  - Rapat guru mata pelajaran	Rapat koordinasi satuan kerja dilakukan secara rutin setiap bulannya.  Rapat pengurus komite sekolah dilakukan secara rutin setiap awal tahun  Rapat dengan orang tua wali murid dilakukan secara rutin setiap awal tahun  Rapat guru mata pelajaran dilakukan rutin setiap awal semester

NO	URAIAN	KETERANGAN
	- Rapat rutin bulanan.	Rapat rutin bulanan dilakukan guna mengevaluasi kegiatan belajar mengajar maupun membahas masalah yang ada disekolah
4	Kegiatan lainnya - Kegiatan ekstrakurikuler  - Kegiatan lomba  - Kegiatan peningkatan kompetensi guru	Kegiatan ekstrakurikuler yang ada di SMPN 1 Bandar Lampung cukup banyak, diantaranya Pramuka, basket, voly, tekondo, KIR, PMR, Musik dan masih banyak yang lainnya.  Kegiatan lomba yang dilakukan oleh SMPN 1 Bandar Lampung dalam rangka memperingati hari besar seperti : HUT Kemerdekaan RI, Hari Guru Nasional, HUT Pramuka dan lainnya.  Kegiatan peningkatan kompetensi guru dilakukan rutin setiap tahunnya, seperti pelatihan maupun seminar nasional.

### 3.5.2 Wawancara

Mardalis (2006:67) Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan dengan orang yang dapat memberikan keterangan kepada peneliti. Disamping itu juga Wawancara merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara bercakap-cakap, bersua muka dengan responden (*face to*

*face*) wawancara adalah percakapan duabelah pihak dengan maksud tertentu. Rasidi (2005:54) wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi antara peneliti dengan responden. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara yang bebas terpimpin, sebab sekalipun wawancara dilakukan secara bebas tetapi sudah dibatasi oleh struktur pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data sebagai berikut:

- a. Keterampilan konsep kepemimpinan kepala sekolah meliputi beberapa pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:
  1. Gambaran tentang permasalahan-permasalahan umum dan prinsip yang ada di SMPN 1 Bandar Lampung.
  2. Penjabaran tentang solusi dari permasalahan umum yang ditemukan di SMPN 1 Bandar Lampung
  3. Langkah dan upaya apa yang dilakukan untuk membentuk karakter atau perilaku kerja yang mendukung di SMPN 1 Bandar Lampung
  4. Kegiatan koordinasi dan langkah-langkah yang dilakukan oleh seluruh Kepala sekolah dan bawahanya di SMPN 1 Bandar Lampung
  5. Kegiatan evaluasi dari setiap kegiatan yang dilaksanakan dan persepsi masing-masing informan tentang pentingnya evaluasi di SMPN 1 Bandar Lampung.
  6. Penerapan kurikulum sebagaimana acuan yang ditetapkan oleh pemerintah dan informasi tentang pengembangan kurikulum dan

cara yang sudah dilakukan oleh seluruh satuan kerja terkait di SMPN 1 Bandar Lampung

7. Informasi tentang langkah dan upaya pengembangan SDM dan kompetensi guru guna mencapai tujuan yang ditetapkan di SMPN 1 Bandar Lampung.
- b. Keterampilan hubungan antar manusia kepemimpinan kepala sekolah meliputi;
1. Upaya apa yang sudah dilakukan untuk menjalin hubungan kerjasama dengan para guru maupun dengan para pengurus majelis sekolah di SMPN 1 Bandar Lampung
  2. Strategi dalam membangun semangat/memotivasi kerja guru di SMPN 1 Bandar Lampung.
  3. Strategi dan cara menjalin komunikasi antara pimpinan dengan para guru di SMPN 1 Bandar Lampung
  4. Partisipasi dan upaya mengikutsertakan atau melibatkan para guru dalam merumuskan pengambilan keputusan atau kebijakan di SMPN 1 Bandar Lampung.
  5. Langkah dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik di SMPN 1 Bandar Lampung.
  6. Ketetapan kebijakan yang berkaitan dengan pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi di SMPN 1 Bandar Lampung

7. Upaya komunikasi dalam menciptakan hubungan yang positif antara pihak sekolah dengan masyarakat sekitar di lingkungan SMPN 1 Bandar Lampung.
  8. Upaya apa sudah dilakukan oleh pimpinan terkait dengan peningkatan kesejahteraan guru di SMPN 1 Bandar Lampung.
- c. Kepemimpinan manajerial kepala sekolah berdasarkan keterampilan teknik kepala sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan yang diperlukan oleh kepala sekolah, meliputi:
1. Kebijakan dan pelaksanaan pengawasan atau supervisi terhadap tugas dan kegiatan guru di SMPN 1 Bandar Lampung
  2. Pemberian bimbingan dan pengarahan kepada guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di SMPN 1 Bandar Lampung.
  3. Informasi tentang upaya mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran sehingga semuanya mendapatkan manfaat yang sama di SMPN 1 Bandar Lampung.
  4. Informasi tentang upaya membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa di SMPN 1 Bandar Lampung
  5. Pengawasan yang dilakukan oleh terhadap pelaksanaan kebijakan tata tertib sudah diatur sedemikian rupa dan harus ditaati oleh seluruh guru dan siswa di SMPN 1 Bandar Lampung.

6. Bimbingan kepada guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas dan memberikan petunjuk tentang tatacaranya kepada guru di SMPN 1 Bandar Lampung
  7. Keterlibatan pimpinan dalam membantu menyusun anggaran belanja di SMPN 1 Bandar Lampung
- d. Kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung dengan menanyakan tentang kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik pimpinan dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung.

### **3.5.3 Dokumentasi**

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan melihat dan menyelidiki data-data tertulis yang ada dalam buku, majalah, dokumen, surat-surat, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Selain itu Dokumentasi merupakan suatu cara untuk memperoleh data yang berkenaan dengan hal-hal yang bersifat dokumenter, seperti data-data sekolah dan data lainnya yang mendukung terhadap kelengkapan data. Pada penelitian ini sumber data yang dikumpulkan dari dokumentasi terdiri dari beberapa data yaitu :

Tabel 3.3 Dokumentasi

NO	JENIS DOKUMEN	KETERANGAN
1	<b>Data ketenagaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data jumlah siswa</li> <li>- Jumlah tenaga guru</li> <li>- Data pegawai non akademik</li> <li>- Data pengawas sekolah</li> <li>- Data pimpinan manajemen sekolah</li> </ul>	Terlampir di Profil sekolah Halaman 211
2	<b>Sarana dan prasarana</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denah lokasi sekolah</li> <li>- Denah lokasi dan bangunan sekolah</li> <li>- Gedung dan ruangan KBM</li> <li>- Gedung pertemuan</li> <li>- Ruang guru</li> <li>- Fasilitas sekolah</li> <li>- Bantuan sarana fisik</li> </ul>	Terlampir di dokumentasi lampiran Halaman 211
3	<b>Organisasi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur organisasi sekolah</li> <li>- Struktur organisasi komite sekolah</li> <li>- Struktur organisasi komite sekolah</li> <li>- Surat Keputusan tugas Pimpinan Sekolah</li> </ul>	Terlampir di Profil sekolah Halaman 211
4	<b>Proses kegiatan belajar mengajar dan kegiatan lainnya</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data kegiatan-kegiatan rutin</li> <li>- Jadwal kegiatan belajar mengajar</li> <li>- Struktur organisasi masing-masing sub organisasi sekolah.</li> </ul>	Terlampir di dokumentasi lampiran Halaman 211
5	<b>Profil dan sejarah SMPN 1 Bandar Lampung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestasi yang diraih sekolah</li> <li>- sejarah berdirinya SMPN 1 Bandar Lampung</li> </ul>	Terlampir di dokumentasi lampiran Halaman 211

Adapun sumber data yang dikumpulkan dari dokumentasi terdiri dari :

1. Data Ketenagaan

Data ketenagaan diantaranya adalah data jumlah siswa dari kelas VII hingga kelas IX, jumlah tenaga guru beserta latar pendidikannya dan

tugas atau materi pelajaran yang diemban, jumlah pegawai non akademik yang meliputi tingkat pendidikannya, pengawas sekolah yang meliputi jumlah dan latar belakang pendidikannya, serta pimpinan manajemen sekolah beserta biodata yang terdiri dari nama lengkap, tempat tanggal lahir, pendidikan terakhir, jabatan serta prestasi yang pernah diraih.

## 2. Sarana dan prasarana

Data dokumentasi sarana prasarana yang dikumpulkan adalah denah lokasi sekolah, denah lokasi dan bangunan sekolah, gedung dan ruangan yang tersedia untuk kegiatan belajar mengajar, bangunan dan ruangan pendukung lain seperti laboratorium, perpustakaan, tempat ibadah. Gedung pertemuan, ruang guru, fasilitas sekolah, bantuan sarana fisik di sekolah serta sarana dan fasilitas lainnya.

## 3. Organisasi

Data dokumentasi dari aspek organisasi yang dikumpulkan adalah struktur organisasi sekolah, struktur organisasi komite sekolah, struktur organisasi komite sekolah, dan Surat Keputusan tugas dalam mengemban jabatan di manajemen sekolah sebagai bukti dokumentasi tambahan.

## 4. Proses Kegiatan Belajar Mengajar Dan Kegiatan Lainnya

Dokumentasi dari proses kegiatan ini adalah jumlah kegiatan-kegiatan rutin sekolah baik kegiatan untuk siswa dan guru, jadwal kegiatan belajar mengajar dan struktur organisasi masing-masing sub

organisasi di sekolah, misalnya struktur kelas, struktur OSIS, struktur kegiatan ekstrakurikuler dan lain sebagainya.

#### 5. Profil dan sejarah SMPN 1 Bandar Lampung

Dokumentasi mengenai profil dan sejarah adalah prestasi yang diraih sekolah dan sejarah berdirinya SMPN 1 Bandar Lampung

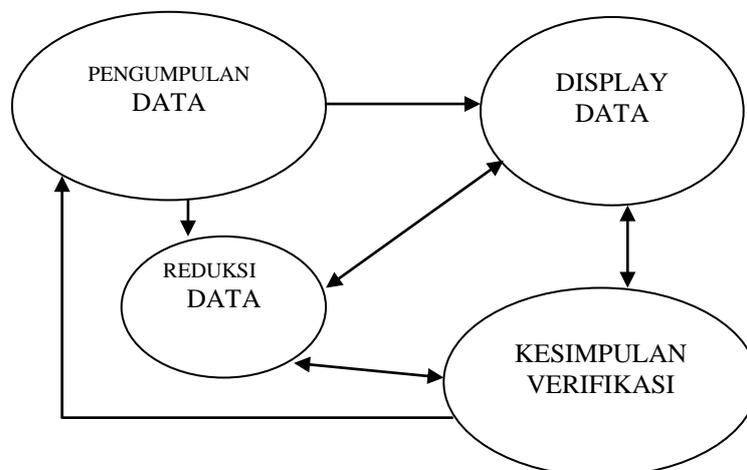
### 3.6 Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesis, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dengan analisis data ini diharapkan data yang diperoleh akurat dan valid. Menurut Moleong (2014:65) penelitian kualitatif ada tiga model analisis data, yakni metode perbandingan tetap (*constant comparative method*). Dinamakan metode perbandingan tetap atau *constant comparative method* karena dalam analisa data, secara tetap membandingkan satu datum dengan datum yang lainnya, dan kemudian secara tetap membandingkan katagori dengan katagori lainnya.

Secara umum proses analisis datanya mencakup: reduksi data, katagorisasi data, sintesisasi, dan diakhiri dengan penyusunan hipotesis kerja.

Model analisis ini digambarkan pada skema berikut ini:



**Gambar 3.1**  
**Interaksi Analisis Data (Milles Huberman, 1992)**

Data yang telah terhimpun kemudian diklarifikasikan untuk dianalisa dengan menggunakan pendekatan analisa induktif, yaitu berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang konkrit, kemudian dari fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa yang khusus konkrit itu ditarik generalisasi-generalisasi yang mempunyai sifat umum. Selanjutnya menggunakan analisa data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, dengan tiga jenis kegiatan, yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar (Rasidi, 2008:62). Tahap-tahap yang dilakukan adalah: reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

### 3.6.1 Reduksi Data

Reduksi data, merupakan kegiatan pemilihan, pemilahan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang berasal dari lapangan. Reduksi data berlangsung selama proses penelitian sampai

tersusunnya laporan akhir penelitian. Sejak tahap ini analisa data sudah dilaksanakan karena reduksi data juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari analisis data.

### **3.6.2 Penyajian Data**

Penyajian data yang merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dalam teks naratif. Penyusunan informasi tersebut dilakukan secara sistematis dalam bentuk tema-tema pembahasan sehingga mudah difahami makna yang terkandung di dalamnya.

### **3.6.3 Menarik Kesimpulan**

Menarik kesimpulan atau verifikasi dari semua kumpulan makna setiap kategori, peneliti berusaha mencari makna esensial dari setiap tema yang disajikan dalam teks naratif yang berupa fokus penelitian. Selanjutnya ditarik kesimpulan untuk masing-masing fokus tersebut, tetapi dalam suatu kerangka yang sifatnya komprehensif. Ilustrasi dari prosedur di atas adalah peneliti mengadakan pengumpulan data di lapangan dengan menggunakan pedoman yang sudah disiapkan sebelumnya. Pada saat itulah dilakukan pencatatan dan tanya jawab dengan informan. Dari informasi yang diterima tersebut seringkali memunculkan pertanyaan-pertanyaan baru, baik pada saat wawancara berlangsung maupun sudah berakhir atau disebut proses wawancara mendata. Setelah data dilacak, diperdalam dan diuji kebenarannya, selanjutnya dicari maknanya berdasarkan kajian kritik yang digunakan, dengan cara pemilihan, pemilahan, dan penganalisaan data. Langkah selanjutnya data ditransformasikan dan disusun secara tematik dalam

bentuk teks naratif sesuai dengan karakter masing-masing. Terakhir, dicari makna yang paling esensial dari masing-masing tema berupa fokus penelitian yang dituangkan dalam kesimpulan.

### **3.7 Pengecekan Keabsahan Temuan**

Pengecekan kredibilitas atau derajat keabsahan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti telah sesuai dengan yang terjadi dilapangan. Derajat kepercayaan data (*kesahihan data*) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (*nilai*) kebenaran, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti. Pengecekan keabsahan data merupakan bagian yang penting dalam penelitian kualitatif yaitu untuk mengetahui dan mengecek kebenaran data yang diperoleh.

Hasil data atau temuan selama pelaksanaan penelitian berlangsung penting untuk diuji validitas dan keandalannya, untuk membuktikan bahwa hasil penelitian sesuai dengan fakta dan realita yang ada. Uji kredibilitas atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member check* (Sugiyono, 2008)

Pengujian kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2011:76) teknik triangulasi berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama yaitu teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serentak. Triangulasi juga

dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dari sumber data yang ada.

Teknik pemeriksaan keabsahan yang dilakukan peneliti adalah melalui kriteria kredibilitas dengan teknik pemeriksaan sebagai berikut:

a. Perpanjangan keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti memungkinkan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Hal tersebut penting artinya karena penelitian kualitatif berorientasi pada situasi, sehingga dengan perpanjangan keikutsertaan dapat memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati. Disamping itu membangun kepercayaan antara subjek dan peneliti memerlukan waktu yang cukup lama

b. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik keabsahan data melalui pengecekan atau membandingkan data penelitian dengan berbagai cara. Selain itu, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Triangulasi pengumpulan data, dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan melalui wawancara dengan data yang diperoleh

melalui observasi atau informasi yang diperoleh melalui studi dokumentasi.

- 2) Triangulasi sumber data, dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya. Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan cara mewawancarai beberapa nara sumber dengan pertanyaan yang sama agar tidak terjadi kecurangan dalam wawancara dan didapatkan hasil yang akurat.

c. Pengecekan Anggota

Pengecekan anggota dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi, termasuk interpretasi peneliti, yang telah disusun dalam format catatan lapangan. Catatan lapangan tersebut dikonfirmasi langsung dengan informan untuk mendapatkan komentar dan melengkapi informasi lain yang dianggap perlu. Komentar dan tambahan informasi tersebut dilakukan terhadap informan yang diperkirakan oleh peneliti.

d. Diskusi Teman Sejawat

Diskusi teman sejawat dilakukan terhadap orang yang menurut peneliti memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan, agar data dan informasi yang telah dikumpulkan dapat didiskusikan dan dibahas untuk menyempurnakan data penelitian. Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Diskusi dengan teman sejawat memberikan kesempatan awal yang baik untuk menjajaki dan menguji hipotesis yang muncul dari pemikiran peneliti. Ada kemungkinan

permasalahan muncul dalam benak peneliti. Metode ini digunakan dengan cara mengekpos hasil sementara maupun hasil akhir penelitian yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan beberapa teman atau informan, subjek peneliti dan dosen pembimbing yang membantu dalam penelitian ini. Diskusi dilakukan untuk mendapatkan kebenaran yang akurat dari hasil dari penelitian. Diskusi dengan teman sejawat peneliti di pascasarjana magister manajemen pendidikan FKIP Universitas Lampung.

Pengecekan ini dilakukan untuk mendapatkan komentar setuju atau tidak, untuk melengkapi informasi yang perlu dilengkapi. Komentar atau tambahan informasi digunakan untuk memperbaiki catatan yang telah dikumpulkan peneliti selama di lapangan. Pengecekan audibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan meminta beberapa auditor untuk mengaudit dan melakukan konsultasi dengan pembimbing sebagai tenaga ahli manajemen pendidikan yaitu Prof. Bujang Rahman M,Si dan Dr. Sowiyah, M.Pd.

Peneliti membandingkan data-data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumen dengan cara saling menguatkan antara data satu dengan data yang lain, peneliti tidak menggunakan hanya dari satu sumber data saja tetapi jugadi bandingkan dengan sumber lain sehingga data yang di laporkan nantinya memang benar-benar valid dan dapat dipercaya. Pemaparan data mencakup penyusunan data secara sistematis, penulisan data dalam bentuk naratif, dan penyajian temuan. Penelitian ini bentuk penyusunan data secara sistematis dimulai dengan memasukan hasil analisis data secara lengkap ke dalam bentuk kalimat yang dibuat berdasarkan pernyataan informan dan

disusun sesuai sub fokus penelitian yang sudah ditetapkan. Setelah itu peneliti menentukan proses pengumpulan data masih perlu dilanjutkan atau sudah cukup.

Penyajian data lengkap dalam bentuk kalimat dan disusun dengan sub fokus penelitian yang diajukan merupakan informasi bagi pembaca yang ingin mengetahui dengan rinci dan lengkap tentang keterampilan manajerial. Penyajian data berbentuk kalimat naratif yang dibuat secara singkat dan komunikatif sehingga mudah dipahami. Penyajian data dalam bentuk kalimat naratif singkat juga merupakan bagian proses penemuan data dan keteraturan yang muncul pada objek penelitian. Temuan akan disajikan dalam bentuk penjelasan, matriks, diagram, dan atau pola tertentu. Setelah pemaparan data akan dibuat pembahasan temuan berdasarkan teori yang ada untuk dicari maknanya dan dibuat kesimpulan.

### **3.8 Tahap-Tahap Penelitian**

#### **1. Rancangan Penelitian**

Peneliti menggunakan rancangan penelitian noneksperimental dengan menggabungkan dua macam rancangan yang ada didalamnya, yaitu rancangan survey deskriptif dan rancangan analitik. Rancangan survey deskriptif adalah rancangan yang bertujuan untuk melakukan eksplorasi terhadap sebuah fenomena baik yang berupa faktor maupun resiko maupun efeknya. Sedangkan rancangan analitik adalah rancangan yang mencoba menggali bagaimana dan mengapa sebuah fenomena dapat terjadi.

## 2. Tahapan Pelaksanaan Penelitian

### a. Tahap Pralapangan

Ada tujuh kegiatan yang dilakukan peneliti diantaranya adalah:

- 1) Menyusun Rancangan Penelitian
- 2) Memilih Lapangan Penelitian
- 3) Mengurus Perizinan
- 4) Menjajaki dan Menilai Keadaan Lapangan
- 5) Memilih dan Memanfaatkan Informan
- 6) Menyiapkan Perlengkapan Penelitian
- 7) Persoalan Etika Penelitian

### b. Tahap Pekerjaan Lapangan

- 1) Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri
  - a) Pembatasan Latar dan Peneliti
  - b) Penampilan
  - c) Pengenalan Hubungan Peneliti di Lapangan
  - d) Jumlah Waktu Penelitian
- 2) Memasuki Lapangan
  - a) Keakraban Lapangan
  - b) Mempelajari Bahasa
  - c) Peranan Peneliti
- 3) Berperan Serta Sambil Mengumpulkan Data
  - a) Mengarahkan Batas Penelitian
  - b) Mencatat Data
  - c) Analisis di Lapangan

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, REKOMENDASI DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berikut disajikan beberapa kesimpulan yang dihimpun dari deskripsi data sebagaimana yang dipaparkan pada bab sebelumnya:

- 5.1.1 Keterampilan konsep yang dimiliki oleh kepala SMPN 1 Bandar Lampung terlihat lebih menonjol karena memiliki kemampuan dalam memahami kompleksitas pengelolaan organisasi sekolah, kemampuan dalam membuat keputusan pendidikan pada level sekolah, dan kemampuan dalam membuat pemetaan organisasi sekolah. Hal ini berdampak kepecahan pencapaian mutu sekolah karena keterampilan konsep merupakan implementasi pengorganisasian dari keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik.
- 5.1.2 Keterampilan hubungan antar manusia dimiliki oleh kepala sekolah dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, keterampilan dalam membangun kerjasama dengan sekolah, keterampilan dalam memotivasi kinerja guru, keterampilan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan intern dan ekstern sekolah. Hal ini akan berdampak pada upaya pencapaian mutu sekolah karena keterampilan ini diimplementasikan dalam bentuk keselarasan dan keharmonisan hubungan kerja antar sesama guru dan pegawai.

- 5.1.3 Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang paling mendasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, meliputi berbagai keterampilan yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga keterampilan utama, yakni: keterampilan dalam menggunakan metode pengelolaan sekolah; keterampilan dalam menggunakan teknik pengelolaan sekolah, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan supervise kelas. Hal ini akan berdampak terhadap pencapaian mutu sekolah karena keterampilan teknik merupakan pondasi yang menjadi dasar pelaksanaan keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan konsep.
- 5.1.4 Ketiga keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan kepemimpinan manajerial, hal ini tergambar dalam *performance* kinerja kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Diperlukan pengaturan system rekrutmen dan pembinaan kepala sekolah sehingga dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

## 5.2 Rekomendasi

Disimpulkannya hasil penelitian ini dan disertai dengan temuan-temuan kontekstual di lokasi penelitian, memunculkan beberapa rekomendasi yaitu untuk menjalankan efektivitas manajerial kepala sekolah, dalam mewujudkan sekolah yang bermutu, nyatanya memerlukan dukungan stakeholder seperti orang tua siswa yang diformulasikan dengan memperhatikan batasan mana yang menjadi wewenang *stakeholder* dan mana yang menjadi wewenang kepala sekolah. Manakala hal tersebut tidak diperhatikan, maka permasalahan

akan berefek kepada siswa, guru dan orang tua yang pada akhirnya akan mendatangkan hasil kontra produktif dengan pengelolaan sekolah yang bermutu. Hal ini semakin memperkuat asumsi bahwa kepemimpinan manajerial kepala sekolah akan terwujud apabila didukung oleh keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pelaksanaan kepemimpinan di sekolah.

### **5.3 Saran**

Saran yang dirumuskan merupakan pemikiran penulis yang diharapkan dapat memberikan solusi bagi upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun saran-saran dalam penelitian ini, dirumuskan sebagai berikut.

#### **5.3.1 Bagi SMP Negeri 1 Bandar Lampung**

Kerjasama yang terjalin di sekolah harus di tingkatkan dalam berbagai bidang dan koordinasi perlu di tingkatkan antara kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan dengan wakil kepala sekolah, para guru dan karyawan sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan baik.

#### **5.3.2 Bagi Kepala SMP Negeri 1 Bandar Lampung**

Perlunya peningkatan kompetensi kepala sekolah dengan mengikuti proses kepemimpinan yang diselenggarakan oleh sekolah dalam meningkatkan kinerja, menambah pengalaman, pengetahuan, dan peningkatan kualitas diri agar pemberian motivasi kerja dapat lebih meningkat. Selain itu pendampingan guru dan karyawan perlu dilakukan dengan intensitas tinggi sehingga para guru dan karyawan

dapat menguasai dan menerapkan apa yang disampaikan kepala sekolah, dan tujuan peningkatan motivasi kerja dapat terwujud sesuai dengan sasaran yang diharapkan. Serta penerapan pemberian motivasi kerja harus di sesuaikan dengan kondisi para guru sehingga proses kepemimpinan dapat lebih bermanfaat.

### 5.3.3 Bagi para guru di SMP Negeri I Bandar Lampung

Kerjasama dengan kepala sekolah harus lebih ditingkatkan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan optimal. dan para guru harus lebih tekun, sabar, serta bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas sehingga tujuan yang di harapkan dapat terwujud. Selain itu komunikasi antar kepala sekolah, karyawan, maupun siswa perlu di tingkatkan sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, Jhon, 2008. *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, S, 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Akdon, 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Asmani, Ma'mur, Jamal, 2009. *Managemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional Panduan Quality Kontrol Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Pres.
- Benton, D.A..2005. *Applied Human Relation An Organizational Approach*. Eaglewood – Cliffs: Prentice Hall.
- Budiyanto, 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Total Quality Manajemen*, Jurnal Filasifa Vol 2 No 1 Tahun 2011
- Bungin, Burhan, 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Charles W. Lamb, 2000. *Kualitas Pendidikan*. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Darmaji 2008, *Impelementasi TQM sebagai upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta*. Jurnal El Tarbawi. No 2 Vol 1 Tahun 2008.
- Davoudi , Rasol dan Behzad Rahbar, 2012. *Journal . Relationship Between Managers` Skills and the Effectiveness of Intramural in Islamic Azad University in District 8-Tehran, Iran*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January 2012, Vol. 2, No. 1 ISSN: 2222-6990
- Danim, Sudarman. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas, 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta : Depdiknas.

- Depdiknas, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Djam'an, Komariah Aan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2009. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Cet.
- Fatmasari, 2012. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan *Total Quality Management* Di SMK Pika Semarang. journal.unnes.ac.id. Educational Management Vol 1 No 2 Tahun 2012
- Ghorbani, Samaneh et al. 2014. *Journal*. The relationship between managerial skills with organizational climate in managers and staff in national Olympic committee of Iran. Pelagia Research Library. European Journal of Experimental Biology, 2014, 4(1):321-326 ISSN: 2248-9215 CODEN (USA): EJEBAU
- Gibson. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Jakarta: Erlangga.
- Handoko, 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Higgins, J.M. 1982. *Human Relation Concept and Skill*. Edisi Pertama. Random Horse Inc.
- Hoy, Wayne K dan Miskel, Cecil, 2001. *Educational Administration, New York: Mc.Graw Hill Company*.
- Ishikawa, Kaoru, 1993. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Kadarman dan Udaya, 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta : Penerbit Gloria.
- Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Komariah, Aan. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mardalis, 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Profosal*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Martoyo, Susilo, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Maryam Hosseinpour, Maryam, et al 2014. *Journal*. Study the Relationship between Principals' Management Skills and their Effectiveness in Karaj 4th District Primary Schools. *Journal of Educational and Management Studies J. Educ. Manage. Stud.*, 4 (1):113-117, ISSN: 2322-4770
- Magbojos, Carina R, 2012. *Journal*. Managerial Skills Development of Selected Private Institutions of Higher Learning in Batangas, Philippines. *International Peer Reviewed Journal Vol. 3 July 2012*. ISSN 2244-1573
- Moeleong, Lexy J, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bbandung ; PT. Remaja Rosdakarya
- Miles Matthew B. dan A. Michael Huberman, Johnny Saldaña, 2011. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. Arizona State University. Diakses dari [https://us.sagepub.com/en\\_us/sites/default/files/upm-binaries/43144\\_12](https://us.sagepub.com/en_us/sites/default/files/upm-binaries/43144_12)
- Megginson, dkk. 2002. *Management: Concept and Application*. New York : Harper Collins Publisher.
- Moedjiono, Imam, 2002. *Kepemimpinan & Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Mulyasa, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Implementasi*. Per Collins Publisher Bandung: Rosdakarya.
- Musfah, Jejen. 2011. *Peningkatan Kompetensi Guru*. Bogor: Kencana.
- Nasution, M. N. 2005. *Management Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi ke.2. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Owens, R.G, 2001. *Organizational Behavior in Education*. USA : Allyn & Bacon.
- Pidarta, 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Raharjo, 2010. *Analisis Kemajuan Program MEDP (Madrasah Education Development Project) dalam Pemberdayaan Madrasah di Jawa Tengah Tahun 2009-2010*, Semarang: IAIN Wali Songo.
- Raven, dan Jhon French. 2007. *Sumber Kuasa Pemimpin*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Saefullah, Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

- Sallis, Edward, 2010. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*. Cetakan ke.XI. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Santosa, A., 2002. *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner. Bagaimana Menjadi Pemimpin Kredibel dan Visioner di Alam Reformasi Era Global*. Jakarta: Institut Darma Mahardika
- Sarros, J. C. & Butchatsky, O, 1996. *Leadership, Australia " s top CEO: Finding out what make them the best*. Sydney: Harper Business.
- Sergiovanni dan Carver, 2000. *The New School Executive: A theory of Administration ( 2nd Ed )*. New York: Happer& Row Publisher.
- \_\_\_\_\_, Thomas J. & Robert J. Starrant. 2002. *Supervision: human perspectives*. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Setyawan, 2007. *Kepemimpinan* . Jurnal Manajemen, 2007. Vol 12. No 89 Hal 167-169 Universitas Brawijaya Malang. akses tanggal 22 Juli 2009
- Setyoningtyas, 2011. *Studi Korelasi Antara Kemampuan Kepala Sekolah Dalam TQM Dengan Peningkatan Mutu Pendidikan*. 2011. Vol 1 No 2 Hal 21-25 Universitas Brawijaya Malang. akses tanggal 3 Juli 2011
- Southworth, G. 2011. Journal: *School Leadership & Management Instructional Leadership in Schools 22:1, 73-91:Reflections and Empirical Evidence*. <http://www.tandfonline.com/loi/cslm20>
- Sowiyah. 2000. *Manajemen Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru*: Universitas Negeri Malang
- Stoner, J dan Zigarmi, D, 1993. *From Visoin To Realit*: Blanchard Training and Development
- Stoner, A.F. James. 2008. *Manajemen*. Alih Bahasa oleh Bakowatun, Wilhelmus W. Jakarta: Midas Surya Grafindo
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. CV Alfa Betha.
- Suroso, Eko Maulana Ali. 2004. *Kepemimpinan Integrative berbasis ESQ*. Jakarta: Bars Media Komunikasi.
- Sutisna, 1993. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- Sule Tisnawati, Ernie dan Saefullah, Kurniawan. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta :Kencana Prenada Media Group
- Sumayang, 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta :Salemba Empat.

- Suryobroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Cetakanke. 1. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tampubolon, BiatnaDulbert, 2008. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Puslitbang DSN Jurnal Standardisasi Vol 9 No. 3 Tahun 2007. Akses tanggal 12 Juli 2009
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Umiarso& Imam Gojali.2010. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta: Ircisod.
- Wahjosumidjo, 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Wiles, Kimball, John T Lovell, 2001. *Supervision for Better Schools*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Winardi, 1993. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Witarsa. 2011. *Pengaruh Kinerja Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Nilai Terhadap Pengembangan Budaya Sekolah di Wilayah Perbatasan Indonesia Malaysia*. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 12 No. 1
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organization*. Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall : USA.
- Zamroni, 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah* .Jakarta : PSAP Muhamadiyah.