

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN**
(Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)

(Tesis)

Oleh

Made Puja Satyawan



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

PRINCIPAL MANAGERIAL COMPETENCE OF STATE VOCATIONAL HIGH SCHOOL

(Case Study at State Vocational High School 1 Terbanggi Besar)

By

Made Puja Satyawan

This research is done to analyze and describe the planning, organizing staff, actuating program, and controlling. This research used case study with the qualitative approach, data gained through interview in the forms of opinions, respons, information, and concept formulated in the description of the problems. The result of the research shows that 1) planning school program was based on bottom up; 2) organizing staff based on the goverment rule to accomodate all the teachers' need of teacher right; 3) actuating program based on vision and mission; and 4) controlling the program was done by system in each study program and division. Supporting factors a) good communication, b) Implementation of rules dan law, c) good supervision, d) availability of supervision instruments. Resistant factors a) overload of activities, b) limited time, and c) lack of financial.

Key words: planning, organizing, actuating program, controlling, principal, managerial competence, vocational school.

ABSTRAK

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

(Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)

Oleh

Made Puja Satyawan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kepala sekolah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menggunakan rancangan studi kasus, data diperoleh dari wawancara berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkapkan masalah, kajian dokumen dan observasi lapangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) ada perencanaan program menggunakan prinsip *bottom up*, 2) ada perancangan pengorganisasian staf mengacu kepada peraturan yang ada dengan tetap mengakomodasi hak atas tunjangan sertifikasi, 3) pelaksanaan program berangkat dari penyusunan visi, misi, dan 4) pengawasan program dilaksanakan dengan sistem berjenjang di jurusan dan unit masing-masing. Adapun faktor pendukungnya meliputi a) adanya komunikasi yang baik, b) penerapan undang-undang dan peraturan, c) pengawasan yang memastikan bahwa masing-masing individu fokus pada tugas pokoknya, d) tersedianya instrumen pengawasan yang berfungsi sebagai pencatatan aktivitas tiap individu dalam organisasi. Faktor penghambatnya meliputi a) padatnya kegiatan, b) terbatasnya waktu, dan c) terbatasnya dana.

Kata kunci: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, kompetensi manajerial kepala sekolah, sekolah kejuruan.

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN
(Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)**

Oleh

Made Puja Satyawan

Tesis

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2016**

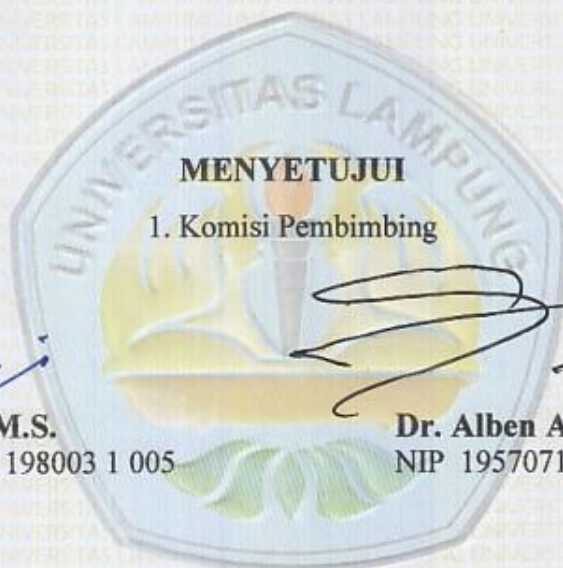
Judul Tesis : **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
(Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)**

Nama Mahasiswa : **MADE PUJA SATYAWAN**

No. Pokok Mahasiswa : 1423012013

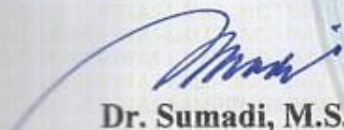
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

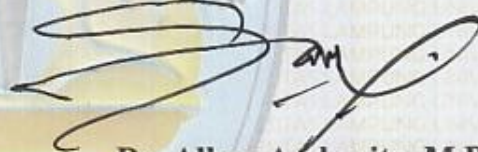


MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Sumadi, M.S.

NIP 19530717 198003 1 005



Dr. Alben Ambarita, M.Pd.

NIP 19570711 198503 1 004

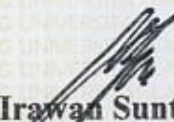
2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan



Dr. Riswanti Rini, M.Si.

NIP 19600328 198603 2 002

**3. Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan**



Dr. Irawan Suntoro, M.S.

NIP 19560323 198403 1 003

MENGESAHKAN

I. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Sumadi, M.S.**



Sekretaris : **Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**

Penguji Anggota : I. **Dr. H. Muhammad Fuad, M.Hum.**



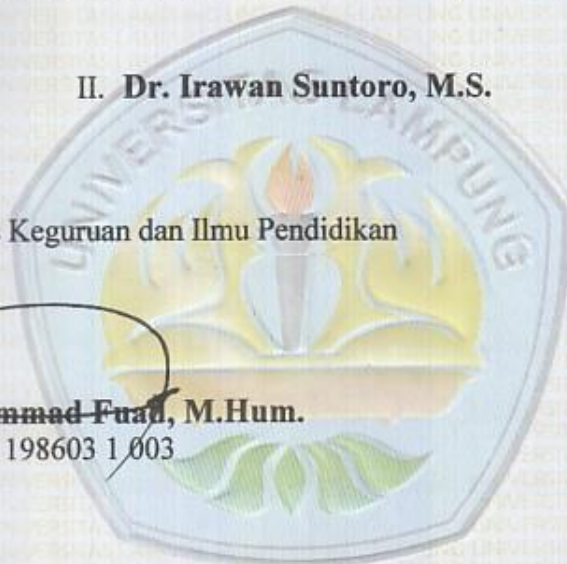
II. **Dr. Irawan Suntoro, M.S.**



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. H. 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 : 18 Agustus 2016

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa

1. tesis dengan judul **“Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme,
2. hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku

Bandar Lampung, Agustus 2016



Made Puja Satyawan
NPM. 1423012013

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Desa Wirata Agung Kecamatan Seputih Mataram, Kabupaten Lampung Tengah pada 16 Desember 1990, anak kedua dari pasangan Bapak I Nengah Sriwenten dan Ibu Partini.

Penulis bertempat tinggal di Desa Witara Agung, RT.003, RW.001, Kecamatan Seputih Mataram, Kabupaten Lampung Tengah (34164).

Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah SD Negeri 1 Wirata Agung lulus tahun 2003, SMP Negeri 1 Seputih Mataram lulus tahun 2006, SMA Negeri 1 Seputih Mataram lulus tahun 2009, S1 Pendidikan Biologi Universitas Lampung lulus tahun 2013, dan pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Lampung. Penulis bekerja sebagai pengajar di SMK Pancasila Seputih Mataram pada tahun 2014 hingga sekarang.

–Motto–

Bila anda berpikir anda bisa, anda benar. Bila anda berpikir anda tidak bisa, andapun benar.... karena ketika seseorang berpikir tidak bisa, sesungguhnya dia telah membuang kesempatan untuk menjadi bisa.

- Henry Ford-

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada

1. kedua orang tuaku, Ayahanda I Nengah Sriwenten dan Ibundaku Partini,
2. kakak serta adikku, Wayan Erni Satyawati, Wayan Mudita dan Komang Prithayani,
3. rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen Pendidikan Angkatan 2014 (MP6),
4. almamater tercinta.

SANWACANA

Puji Syukur Ida Sang Hyang Widhi Wasa, atas segala karunia dan anugrah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP Unila.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus ikhlas kepada pihak-pihak sebagai berikut.

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat akin, M.P., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menempuh pendidikan di Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Lampung,
2. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini,
3. Prof. Dr. Sudjarwo, M. S selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini,
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini,
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan sekaligus selaku dosen pembahas yang telah memberikan saran dan masukan kepada tesis ini agar menjadi sebuah karya tulis yang baik,
6. Dr. Sumadi, M.S., selaku Dosen Pembimbing I yang bersedia memberikan waktunya untuk konsultasi, memberikan bimbingan, dan saran kepada penulis serta kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini,

7. Dr. Alben Ambarita, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk konsultasi, memberikan bimbingan, dan saran selama penyusunan tesis sehingga tesis ini menjadi lebih baik,
8. Bapak, Ibu dosen dan staf karyawan program studi magister manajemen pendidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis,
9. Keluargaku tercinta yang selalu menyayangi, mendoakan dan selalu menjadi penyemangat dalam hidup
10. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan 2014 terimakasih kebersamaan selama ini.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga dengan bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala dari Ida Sang Hyang Widhi dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, Agustus 2016

Penulis,

Made Puja Satyawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
RIWAYAT HIDUP	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
PERNYATAAN	vii
SANWACANA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Fokus Penelitian	8
1.3. Pertanyaan Penelitian	9
1.4. Tujuan Penelitian	10
1.5. Kegunaan Penelitian	10
1.6. Definisi Istilah	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Pendidikan	13
2.1.1. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan	20
2.1.2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	21
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.3. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah	24
2.3.1 Kepala Sekolah sebagai Edukator atau Pendidikan	27
2.3.2 Kepala Sekolah sebagai Manajer.....	28
2.3.3 Kepala Sekolah sebagai Administrator.....	29
2.3.4 Kepala Sekolah sebagai Supervisor.....	30
2.3.5 Kepala Sekolah sebagai Leader	31
2.3.6 Kepala Sekolah sebagai Inovator	31
2.3.7 Kepala Sekolah sebagai Motivator	32
2.4. Kompetensi Kepala Sekolah.....	33
2.5. Kompetensi Kepala Sekolah Menurut Permendiknas	39

2.5.1 Kompetensi Kepribadian	39
2.5.2 Kompetensi Manajerial.....	40
2.5.3 Kompetensi Kewirausahaan	40
2.5.4 Kompetensi Supervisi.....	40
2.5.5 Kompetensi Sosial	41
2.5.6 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	42
2.6. Kepemimpinan Kepala Sekolah	52
2.7. Manajemen Kepala Sekolah	58
2.7.1 Perencanaan	59
2.7.2 Pengorganisasian	60
2.7.3 Penggerakan	61
2.7.4 Pengawasan	62
2.8. Penelitian yang Relevan	63
2.9. Kerangka Pikir Penelitian.....	67

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Latar Penelitian	69
3.2. Pendekatan dan Rancangan Penelitian	70
3.3. Kehadiran Penelitian	72
3.4. Sumber Data Penelitian	74
3.5. Teknik Pengumpulan Data	77
3.5.1. Observasi	77
3.5.2. Wawancara	78
3.5.3. Dokumentasi	79
3.6. Analisis Data	80
3.6.1. Reduksi Data	80
3.6.2. Penyajian Data.....	81
3.6.3. Penarikan Kesimpulan.....	81
3.7. Keabsahan Data	82
3.8. Tahap dalam Penelitian	83

BAB IV PAPARAN DATA, TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambar Umum Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Terbanggi Besar.....	86
4.2. Profil Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Terbanggi Besar	87
4.3. Paparan Data Penelitian	89
4.3.1. Perencanaan Program	89
4.3.2. Pengorganisasian Staf.....	92
4.3.3. Pelaksanaan Program	94
4.3.4 Pengawasan Program	99
4.3.5 Faktor Pendukung	103
4.3.6 Faktor Penghambat	107

4.4. Temuan	110
4.4.1. Perencanaan Program	110
4.4.2. Pengorganisasian Staf.....	111
4.4.3. Pelaksanaan Program.....	112
4.4.4. Pengawasan Program.....	113
4.4.5. Faktor Pendukung	114
4.5.6. Faktor Penghambat	115
4.5. Pembahasan	115
4.5.1. Perencanaan Program	115
4.5.2. Pengorganisasian Staf.....	117
4.5.3. Pelaksanaan Program.....	119
4.5.4. Pengawasan Program.....	121
4.5.5. Faktor Pendukung	123
4.5.6. Faktor Penghambat	123
4.6. Konsep Model Pengembangan Pemahaman Kompetensi Manajerial.....	126

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	132
5.2. Implikasi	133
5.3. Saran	135

DAFTAR PUSTAKA

137

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Gambar	Halaman
1.1 Sebaran Jumlah Peserta Didik 3 Tahun Terakhir.....	7
3.1 Pelaksanaan Kehadiran Peneliti Dalam Pengumpulan Data.....	73
3.2 Daftar Informan	74
3.3 Pengodean Informan	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir Penelitian	68
3.1 Sistem Pengodean Informan.	76
3.2 Langkah Analisis Data Berdasarkan Model Interaktif Miles Huberman.....	82
4.1 Struktur Organisasi SMK N 1 Terbanggi Besar	88
4.2 Diagram Alur Perencanaan Program SMK N 1 Terbanggi Besar	111
4.3 Diagram Alur Pengorganisasian Staf di SMK N 1 Terbanggi Besar...	112
4.4 Diagram Pelaksanaan Program di SMK N 1 Terbanggi Besar	113
4.5 Diagram Pengawasan Program SMK N 1 Terbanggi Besar	114
4.6 Diagram Hipotetik Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Matriks Wawancara	142
2. Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah	144
3. Transkrip Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah	147
4. Transkrip Wawancara dengan Kepala Jurusan	149
5. Transkrip Wawancara dengan Kepala Laboratorium	163
6. Transkrip Wawancara dengan Kepala Unit Produksi	167
7. Transkrip Wawancara dengan Guru	173
8. Transkrip Wawancara dengan Pengawas sekolah.....	184
9. Foto-foto Penelitian	189
10. Daftar Nama Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	194
11. Keadaan Rombongan Belajar.....	197
12. Contoh Hasil Penilaian Kinerja Guru	199
13. Absen Harian Guru	206
14. Surat Keterangan Penelitian.....	207

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen perusahaan/industri yang menghasilkan barang, manajemen sekolah, pada dasarnya memiliki persamaan yaitu sama-sama menggunakan sumber daya manusia sebagai subjek dan pemberdayaannya. Perbedaannya terdapat pada produk akhir yang dihasilkan, Manajemen perusahaan berfokus akhir kepada kualitas benda-benda mati, sedangkan manajemen sekolah berfokus pada jasa atau kepada *stake holder*, integritas tujuan suatu lembaga dilakukan oleh berbagai komponen.

Terdapat berbagai komponen yang menjadi penyebab tercapainya tujuan suatu lembaga, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga privat. Satu dari komponen tercapainya tujuan lembaga adalah hadirnya seseorang yang “menahkodai” lembaga tersebut. Seseorang yang “menahkodai” lembaga tersebut harus mampu mengelola lembaga yang menjadi tanggung jawabnya. Seluruh aset lembaga harus dikelola dengan baik dan maksimal dari aset berupa benda dan aset berupa sumber daya manusia. Orang yang mengelola seluruh aset lembaga menjalankan dua fungsi sekaligus, fungsi sebagai pemimpin dan fungsi sebagai manajer.

Menjadi manajer berarti menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manajer harus mampu melakukan perencanaan, pengorganisaian, pelaksanaan, dan

pengawasan terhadap aset lembaga dengan berorientasi kepada tujuan lembaga agar tercapai secara efektif dan efisien.

Lembaga pendidikan formal, dalam hal ini adalah sekolah, baik milik pemerintah dan milik privat memerlukan kehadiran seseorang yang mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen yakni seorang kepala sekolah. Menentukan atau mengangkat seseorang menjadi kepala sekolah tidak sederhana. Menjadi kepala sekolah harus melalui tahapan dan pemenuhan sejumlah persyaratan. Seorang calon kepala sekolah melewati persyaratan seperti masa kerja, tingkat pendidikan tertentu, dan mengikuti diklat dan program induksi calon kepala sekolah. Sebelum melewati proses tersebut, pada saat mendaftarkan diri untuk mengikuti diklat calon kepala sekolah, sudah melalui tahapan seleksi baik seleksi berkas dan juga tes pengetahuan tentang kekepalasekolahan.

Tahapan tersebut dimaksudkan agar calon kepala sekolah memiliki bekal yang cukup untuk mengelola sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala Sekolah adalah bagian dari yang menentukan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Pencapaian tujuan pendidikan nasional dicapai melalui penjenjangan. Jenjang tersebut terdiri dari tujuan instruksional oleh guru, tujuan institusional/KTSP oleh kepala sekolah, tujuan regional/daerah oleh pimpinan daerah, dan tujuan nasional adalah sebagaimana tercantum dalam kerangka dasar kurikulum 2013.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka membenahi sistem manajemen pendidikan. Satu model pembenahan yang dilakukan pemerintah melalui kementerian pendidikan nasional (2013) adalah menerapkan 4 (empat) level paradigma baru program pendidikan sekolah, yaitu (1) program

pendidikan yang berorientasi *broad-based education* atau *community based education*, (2) pengembangan substansi materi yang berbasis kecakapan hidup (*life skill*), (3) pengelolaan proses belajar-mengajar yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), dan (4) pelaksanaan manajemen yang sumber dayanya berorientasi pada manajemen berbasis sekolah (*school based manajemen*).

Dari keempat model, pelaksanaan yang dilakukan di sekolah adalah model manajemen berbasis sekolah. Agar mampu menjadi kepala sekolah yang efektif dan efisien, Kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi. Kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, manajerial, sosial, supervisi, dan kewirausahaan seperti dalam Permendiknas No 13 tahun 2007. Kompetensi-kompetensi tersebut sudah sangat dimaklumi oleh siapa saja yang berkecimpung di dunia pendidikan, terutama mereka yang memiliki minat menjadi kepala sekolah dalam rangka melakukan pengabdian kepada bangsa secara lebih luas.

Kompetensi kepala sekolah yang sangat teknis adalah kompetensi manajerial. Dengan demikian, apabila seseorang sudah menjadi kepala sekolah, khalayak memandang bahwa orang tersebut memiliki kompetensi manajerial secara baik.

Lunenburg dan Irby (2006:185) mensyaratkan keterampilan manajemen yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu manajemen keterampilan konsep (*conceptual skill*), keterampilan sosial (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*). Keterampilan konsep berarti pemimpin sekolah mampu melihat organisasi sebagai keseluruhan dan menyelesaikan masalah untuk kebermanfaatan bagi setiap orang di dalam organisasi. Keterampilan sosial berarti

kepala sekolah menggunakan waktunya untuk berinteraksi dengan orang-orang yang meliputi pertemuan terjadwal dan tidak terjadwal, menelepon, keliling ke koridor, ruang kelas, dan kontak tatap muka. Keterampilan teknis berarti kepala sekolah mampu memanfaatkan pengetahuan, metode, dan cara dari disiplin ilmu tertentu atau bidang yang menuntut keterampilan praktis tertentu.

Ketiga kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan program kerja, mengoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja sekolah yang telah dilaksanakan. Penerapan kemampuan manajerial kepala sekolah di atas, pada akhirnya akan tertuju pada penyelenggaraan dan pencapaian mutu pendidikan di lingkungannya.

Pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Sergiovani dalam Sagala (2001:88) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan yang diterima di sekolah akan menghasilkan kualitas belajar sebagai produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah, yang didukung oleh guru dan staf sekolah lainnya sebagai cerminan keefektifan dan keberhasilan sekolah.

Mulyasa (2004:98) menyatakan bahwa dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah di bidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai

edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, innovator, motivator, *entrepreneurship* (EMASLIME)”.

Menurut Sagala (2013:88) agar dapat menjadi kepala sekolah yang profesional, calon kepala sekolah harus memiliki komitmen untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Ini berarti, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Mulyasa (2004:73) menyatakan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk

dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Berbekal kemampuan manajerial yang kuat kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas. Artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah, mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang memotivasi berkaitan dengan tugas para anggotanya yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, kemampuan tersebut sangat diperlukan. Maksudnya, bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah mampu menjalin suatu budaya di sekolah dengan cara menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.

Sejalan dengan hal tersebut, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Terbanggi Besar dalam menjalankan perannya turut serta dalam penyiapan sumber daya manusia yang memiliki daya saing harus mengacu kepada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik

Indonesia. Bahkan, SMK Negeri 1 Terbanggi Besar adalah sekolah negeri yang harus melebihi tata kelola dan manajerial sumber daya yang dilakukan oleh sekolah negeri yang lain. Apabila pola perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, dan pengawasan tidak lebih unggul dari sekolah negeri, maka SMK Negeri 1 Terbanggi Besar tidak memiliki daya saing. Sesungguhnya SMK Negeri 1 Terbanggi Besar tidak saja bersaing dengan sekolah negeri tetapi juga bersaing dengan sekolah swasta. Ciri keunggulan SMK Negeri 1 Terbanggi Besar di antaranya adalah merupakan sekolah yang sudah tua, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai, jumlah ruang kelas yang cukup secara rasio, dan memiliki unit usaha sebagai laboratorium praktik usaha ekonomi siswa.

SMK Negeri 1 Terbanggi Besar dari tahun ke tahun memiliki kecenderungan yang semakin meningkat sebagai indikasi bahwa SMK Negeri 1 Terbanggi Besar sanggup bertahan secara baik, dalam arti, kuantitas dan kualitas. Dari segi kuantitas dapat dengan mudah dilihat dari grafik perkembangan jumlah sarana dan prasarana, bertambahnya jumlah tenaga pelaksana baik pendidik maupun kependidikan, bertambahnya jumlah siswa sebagai tanda semakin bermutunya layanan pendidikan yang diselenggarakan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Sebaran jumlah peserta didik tiga tahun terakhir

No	Jurusan	Jumlah peserta didik pada T.P		
		2013/2014	2014/2015	2015/2016
1	Akuntansi	102	160	192
2	Administrasi Perkantoran	164	204	204
3	Perbankan	138	138	204
4	Pemasaran	130	192	194
	Jumlah	534	694	794

Sumber: Data Peserta Didik SMK Negeri 1 Terbanggi Besar 2016

Indikator-indikator keberhasilan atau capaian tersebut tentulah berbanding lurus dengan mutu dan ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki. Mustahil hasil yang baik berasal dari personel, dan proses yang buruk. Keunikan SMK Negeri 1 Terbanggi Besar selain sudah tua, telah banyak mengalami pasang dan surut, juga berada di antara sekolah kejuruan negeri dan swasta yang relatif berdekatan (± 3 km). Tanda-tanda dan perjalanan panjang sekolah ini menarik perhatian penulis sebagai peneliti untuk tahu lebih dalam tentang pelaksanaan manajerial kepala sekolah.

Sebagai penutup latar belakang penelitian, penulis menyampaikan bahwa sejauh ini, penelitian tentang manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar belum pernah diteliti. Oleh karena itu, alasan tersebut maka penelitian ini dilaksanakan dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat konstruksi pengetahuan dan sistem tentang kajian pelaksanaan dan peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, fokus penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang memiliki daya saing di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar, dengan subfokus sebagai berikut.

1.2.1 Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.

- 1.2.2 Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.
- 1.2.3 Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.
- 1.2.4 Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengawasan di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.
- 1.2.5 Faktor pendukung kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.
- 1.2.6 Faktor penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan paparan di atas, pertanyaan dalam penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut.

- 1.3.1 Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan program di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar?
- 1.3.2 Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian staf di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar?
- 1.3.3 Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan program di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar?
- 1.3.4 Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengawasan program di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar?
- 1.3.5 Apa faktor pendukung kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar?

- 1.3.6 Apa faktor penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis

- 1.4.1 manajerial kepala sekolah variabel perencanaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar,
- 1.4.2 manajerial kepala sekolah variabel pengorganisasian dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar,
- 1.4.3 manajerial kepala sekolah variabel pelaksanaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar,
- 1.4.4 manajerial kepala sekolah variabel pengawasan dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar,
- 1.4.5 faktor pendukung kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar, dan
- 1.4.6 faktor penghambat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih dalam hal berikut.

- 1.5.1 Memberikan gambaran nyata kepada penelitian sejenis yang memfokuskan kepada penelitian dan studi kekepalasekolahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

- 1.5.2 Memberikan gambaran yang nyata sebagai bentuk kontribusi pemikiran kepada SMK Negeri 1 Terbanggi Besar dalam melakukan kegiatan pengelolaan sumber-sumber daya dan perbandingan pengelolaan bagi para pengelola pendidikan.

1.6 Definisi Istilah

Berdasarkan penjelasan masalah pada penelitian ini, definisi istilah dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1.6.1 Manajerial kepala sekolah menengah kejuruan dalam perencanaan adalah aktivitas kepala sekolah dalam rangka melakukan perencanaan berdasarkan sumber daya yang dimiliki dan memproyeksikan capaian ke depan sebagai sesuatu yang akan diraih menjadi sebuah prestasi.
- 1.6.2 Manajerial kepala sekolah menengah kejuruan dalam pengorganisasian adalah kemampuan kepala sekolah menyinergikan seluruh komponen sekolah untuk bergerak mencapai tujuan sekolah.
- 1.6.3 Manajerial kepala sekolah menengah kejuruan dalam pelaksanaan adalah kemampuan kepala sekolah untuk melaksanakan, memberi dorongan berupa kata-kata dan teladan kepada semua anggota agar terlibat langsung dan tidak langsung melaksanakan program yang sudah disepakati bersama.
- 1.6.4 Manajerial kepala sekolah menengah kejuruan dalam pengawasan adalah kemampuan kepala sekolah dalam melihat potensi yang membahayakan atmosfir kehidupan sekolah dan potensi yang membangun atmosfir kehidupan sekolah dari tingkat preventif dan kuratif.

- 1.6.5 Faktor pendukung adalah segala sesuatu yang membuat pelaksanaan program berjalan sesuai dengan harapan.
- 1.6.6 Faktor penghambat adalah segala sesuatu yang membuat program tidak terlaksana atau terhambat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pendidikan

Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen bisa sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis juga sebagai suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan. Terry dalam Samsudin (2006:18) memberikan pengertian sebagai berikut.

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”

Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Follet dalam Handoko (2007:108) menyatakan bahwa manajemen adalah seni mencapai sesuatu melalui orang lain (*management is the art of getting things done thourh the other*). Berangkat dari definisi manajemen di atas maka dapat diketahui bahwa ada dua istilah yang diberikan para ahli mengenai istilah manajemen yaitu sebagai seni yang merupakan kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dan ada pula yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu ilmu yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis.

Dengan demikian suatu organisasi untuk mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari aktivitas manajemen. Manajemen menginginkan tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif. Adapun fungsi manajemen diantaranya

- 1) perencanaan (*Planning*) adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut,
- 2) pengorganisasian (*Organizing* dan *Staffing*) adalah kegiatan mengkoordinir sumber daya, tugas dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif,
- 3) pengarahan (*Leading*) adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut,
- 4) pengendalian (*Controlling*) bertujuan untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai rencana.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka pengalaman dan hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis selanjutnya disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Rivai (2008:1) istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia. Pemanfaatan ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada dapat lebih optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Usaha manajer mencapai tujuan baik perusahaan atau institusi yang lain, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi di era globalisasi ini. Pada masa kini persoalan manajemen tidak hanya terdapat pada bahan mentah atau bahan baku akan tetapi juga menyangkut perilaku karyawan atau sumber daya manusia. Seperti sumber daya lainnya, sumber daya manusia merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*).

Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan yang apabila dikelola akan menghasilkan *output* kinerja bagi perusahaan yang tentunya akan menguntungkan bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan apabila dilatih, diberikan pengalaman dan diberikan motivasi untuk berkembang maka akan menjadi aset yang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun organisasi.

Sedarmayanti (2007:13) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”. Menjadi tugas utama manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola pegawai seefisien dan seefektif mungkin agar diperoleh pegawai yang produktif dan dapat memberikan keuntungan yang

maksimal bagi perusahaan. Secara khusus Sedarmayanti (2007:13) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan

- 1) memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan,
- 2) meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka,
- 3) mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktifitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”,
- 4) mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihakterkait dalam organisasi Yang bernilai membantu dan membentuk pengembangan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama,
- 5) menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan,
- 6) mengembangkan iklim lingkungan dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang,
- 7) membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan,
- 8) kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah),
- 9) manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas),

- 10) memastikan bahwa orang dinilai atau dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai,
- 11) mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi,
- 12) memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua,
- 13) mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi,
- 14) mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas, manajemen sumber daya manusia harus melaksanakan beberapa kelompok aktivitas yang semuanya saling berhubungan dan terkait, seperti yang terjadi dalam konteks organisasi meliputi, perencanaan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan kesehatan, keselamatan dan keamanan, hubungan karyawan dan buruh. Namun di era globalisasi dimana teknologi membuat dunia seolah tanpa batas maka lingkungan eksternal menjadi bagian penting yang harus menjadi pertimbangan bagi semua pimpinan dalam melaksanakan aktivitas sumber daya manusia diantaranya adalah hukum, politik, ekonomi, sosial, budaya dan teknologi. Hal ini dikarenakan lingkungan eksternal seolah menjadi bagian tak terpisahkan dari organisasi itu sendiri.

Manajemen menurut Parker dalam Stoner & Freeman (2000) seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Sapre (2002) Manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu

mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan proses dan hasil belajar peserta didik secara aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan dalam mengembangkan potensi dirinya. Sumber daya pendidikan sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi, proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk menacapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, mandiri dan akuntabel.

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian merupakan suatu sistem yang terpadu (integratif), yakni antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan secara utuh. Artinya, perencanaan harus diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan. Pengorganisasian juga harus direncanakan, kemudian diarahkan dan dikendalikan. Demikian seterusnya, dan akhirnya pengendalian pun harus direncanakan dan diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan.

Jika perencanaan tidak dapat dilaksanakan maka perencanaan harus direncanakan kembali. Jika pelaksanaan tidak dapat dilaksanakan maka perencanaan harus ditinjau ulang. Jika pengendalian tidak dapat dilaksanakan maka pengendalian harus direncanakan dan dilaksanakan kembali. Dengan demikian, diharapkan terwujudnya perencanaan yang mantap, pengorganisasian yang sehat, pengarahan yang kuat, dan pengendalian yang ketat.

Bush dan Coleman (2000) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai berikut:

“Education management is a field of study and practice concerned with the operation of education organization.”

Bush menyatakan bahwa sampai saat ini tidak ada definisi manajemen pendidikan yang dapat diterima semua pihak. Bolam (1999) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai fungsi eksekutif untuk melaksanakan kebijakan yang telah disepakati. Bush (2008) menyatakan bahwa manajemen pendidikan harus terpusat pada tujuan pendidikan. Tujuan ini memberikan arti penting terhadap arah manajemen. Manajemen diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan tertentu dalam waktu tertentu.

Sharma (2009) mendefinisikan manajemen pendidikan adalah,

“Educational management is a field of study and practice concern with the operational of educational organization.”

Manajemen pendidikan adalah suatu bidang studi dan praktik yang menaruh perhatian pada pelaksanaan organisasi pendidikan. Manajemen pendidikan memiliki dasar manajemen yang sama dengan manajemen pada umumnya, hanya lebih ditekankan pada pengelolaan pada tingkat pendidikan. Bush, dkk. dalam Usman (2009:12) memberikan definisi tentang manajemen pendidikan yaitu:

“Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization”.

Berdasarkan pengertian ini kita dapat mengetahui bahwa manajemen pendidikan adalah salah satu bidang studi yang berkaitan dengan praktik pengelolaan organisasi pendidikan. Senada dengan pendapat Suharsimi (2009:4) bahwa manajemen pendidikan adalah rangkaian segala kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergolong dalam

organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Sementara menurut Sagala (2009:55) manajemen pendidikan diartikan sebagai proses pendayagunaan sumberdaya sekolah melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktivitas sekolah yang bermutu.

2.1.1 Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan

Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan penulis paparkan sebagai berikut.

- 1) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan, dan Bermakna (PAKEMB) dan terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya.
- 2) Terpenuhinya salah satu dari lima kompetensi tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer).
- 3) Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- 4) Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
- 5) Teratasinya masalah mutu pendidikan karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya.

- 6) Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, tidak bias jender dan SARA, dan akuntabel.
- 7) Terciptanya citra positif pendidikan.

2.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Subtansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah.

- 1) Perencanaan.
- 2) Pengorganisasian.
- 3) Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negoisasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan).
- 4) Pengendalian meliputi pemantauan (monitoring), penilaian, dan pelaporan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Schuler, Dowling, dan Smart dalam Burhanuddin (2003:69) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar memiliki fungsi dan aktivitas pokok yang dilaksanakan oleh kebanyakan bagian sumber daya di segenap organisasi sebagai berikut.

- 1) Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia merupakan satu fungsi yang menjadi dasar efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perencanaan sumber daya manusia melibatkan

estimasi keperluan sumber daya-sumber daya manusia yang dibutuhkan. Terdapat dua aktivitas dalam hal ini meliputi (a) pengadaan staff, dan (b) manajemen karier. Aktivitas perencanaan melalui satu tahapan-tahapan sebagai berikut 1) mengumpulkan, menganalisis, dan memperkirakan data sumber daya guna membuat *data base* ketersediaan satuan pendidikan, 2) merumuskan sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dalam bidang kepegawaian guna memperoleh persetujuan dan dukungan dari pemimpin organisasi, 3) merancang dan mengimplementasikan rencana serta program-program pengadaan, pelatihan dan promosi, dan 4) mengontrol dan menilai rencana dan program sumber daya guna mendukung tercapainya sasaran manajemen sumber daya manusia.

- 2) Pengadaan sumber daya manusia atau staff, terdapat sejumlah aktivitas pokok fungsi pengadaan yakni a) pemanggilan pelamar, b) pelaksanaan seleksi, c) penempatan atau penugasan hasil rekrutmen.
- 3) Penilaian dan kompensasi, istilah yang dikenal dalam penilaian pegawai adalah *performance appraisal* atau penilaian kinerja. Tujuan dari penilaian kinerja dapat disajikan sebagai berikut a) hasil penilaian menjadi acuan bagi pengembangan sumber daya di masa datang, b) hasil penilaian adalah gambaran relatif kontribusi individu terhadap lembaga, c) sebagai bentuk pembinaan sumber daya yang berkelanjutan, d) sebagai dasar penetapan sistem merit atau penggajian, e) acuan promosi, f) acuan *feed back* untuk pegawai itu sendiri, g) sebagai acuan estimasi sumber daya manusia tentang kebutuhan sekarang dan yang akan datang, dan h) media komunikasi antara

atasan dan bawahan sekaligus menumbuhkan kepercayaan antara penilaian dan yang dinilai.

- 4) Pelatihan dan pengembangan, kegiatan pelatihan dan pengembangan dilandasi oleh prinsip-prinsip berikut a) motivasi individu, b) pengakuan atas perbedaan individu, c) untuk kegiatan yang bersifat praktis, d) penguatan, e) balikan, f) tujuan belajar yang akan dicapai, g) situasi belajar, h) transfer pembelajaran, dan i) tindak lanjut. Untuk terlaksananya sebagaimana tersebut perlu analisis
 - 1) siapa yang akan ikut serta dalam pelatihan, 2) siapa yang akan melatih, 3) alat, bahan dan media apa yang diperlukan, 4) pada level apa hasil dari pelatihan yang diharapkan, 5) bagaimana desain pelatihannya, dan 6) akan dilaksanakan di mana.
- 5) Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif, seketika suatu organisasi telah mendapatkan sumber daya atau karyawan, saatnya pimpinan melakukan pembinaan, perawatan dengancara memberikan penghargaan dan mengupayakan suasana, kondisi kerja, dan iklim kerja yang kondusif agar karyawan merasa betah dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan lembaga dimana ia bekerja. Untuk menjaga hal yang sedemikian ini perlu disuarakan lembaga dan karyawan harus tumbuh bersama. Apabila karyawan tumbuh tetapi lembaga tidak tumbuh, maka disana terdapat parasitisme. Sebaliknya, lembaga tumbuh tetapi karyawan tidak tumbuh, maka di sana terjadi tirani. Dengan demikian hubungan antara lembaga dan karyawan berdasarkan hubungan mutualisme.

2.3 Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas, kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sementara Rahman dkk. (2006:106) mengungkapkan bahwa Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah Rusyan (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggungjawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah, dalam arti sampai sejauh mana kepala sekolah mampu

menciptakan gairah kerja dan sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

Menurut Supriadi (2002:268) ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai berikut.

- 1) Kepala Sekolah sebagai Manajer.
- 2) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin.
- 3) Kepala Sekolah sebagai Wirausaha.
- 4) Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja.
- 5) Kepala Sekolah sebagai Pendidik.
- 6) Kepala Sekolah sebagai Administrator.
- 7) Kepala Sekolah sebagai Penyelia.

Siswandari (2015:1) juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas

meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Mulyasa (2009:90), kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi.

Mulyasa (2009:98) menyampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi,

- 1) kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik),
- 2) kepala sekolah sebagai manajer,
- 3) kepala sekolah sebagai administrator,
- 4) kepala sekolah sebagai *supervisor*,
- 5) kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin),
- 6) kepala sekolah sebagai inovator,
- 7) kepala sekolah sebagai motivator.

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil

harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

2.3.1 Kepala Sekolah sebagai Edukator atau Pendidik

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Berkenaan dengan hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar.

2.3.2 Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

2.3.3 Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.

Kepala sekolah, dalam melaksanakan tugas-tugas operasional, sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Kepala Sekolah juga berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektivitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan

tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

2.3.4 Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah. Agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervise pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru seniornya untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, (2) meningkatnya keterampilan guru dalam

melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus berupaya menjadikan sekolah sebagai sarana belajar yang lebih efektif.

2.3.5 Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2002:110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan, (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

2.3.6 Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang

harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*, program akselerasi dan lain-lain.

2.3.7 Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).

Mulyasa (2006:37) menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan orang yang memiliki kemampuan profesional yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi mendukung keberhasilan pembelajaran.

2.4 Kompetensi Kepala Sekolah

Berikut penulis sajikan tentang kompetensi kepala sekolah yang terdiri dari, kompetensi keperibadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

1) Kompetensi Kepribadian

Pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

2) Kompetensi Kewirausahaan

Kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

3) Kompetensi Supervisi

Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah

satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang lainnya. Disebut penting karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat persekolahan. Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Supervisi akademik di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang lainnya.

Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan dalam pengambilan kebijakan di sekolah, baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab penuh akan keberhasilan pendidikan di sekolah.

4) Kompetensi Sosial.

Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

5) Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai patner kerja kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariskan.

Sergiovani dalam Sagala (20013:176) menyatakan bahwa melaksanakan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah

Sudrajad (2004:9) menyatakan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Oleh karena itu, Mulyasa (2004:98) menyatakan bahwa dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah dibidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik. Paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, *entrepreneurship* (EMASLIME)”.

Agar dapat menjadi kepala sekolah yang profesional, Saud (2009:7), harus memiliki komitmen “untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus

menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Ini berarti, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Mulyasa (2004:73) menyatakan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Mulyasa (2004:25) menyatakan bahwa kompetensi manajerial, kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan “sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional”. Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Lunenberg dan Irby (2006:185) menyatakan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human* dan *conceptual*. Dengan memiliki ketiga keterampilan dasar tersebut di atas, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan ketentuan, sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Maka dari itu kemampuan manajerial kepala sekolah ditandai oleh kemampuan untuk mengambil keputusan (*decision making*) dan tindakan secara tepat, akurat dan relevan.

Ketiga kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan, mengoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja sekolah yang telah dilaksanakan. Penerapan kemampuan manajerial kepala sekolah di atas, pada akhirnya akan tertuju pada penyelenggaraan dan pencapaian mutu pendidikan di lingkungannya.

Pada suatu organisasi modern, lingkungan memainkan peran dalam sejumlah fungsi, antara lain, memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah, mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang memotivasi berkaitan dengan tugas para anggotanya yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, maka kemampuan tersebut sangat diperlukan. Maksudnya bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya adalah berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah mampu menjalin suatu budaya di sekolah dengan cara menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan dalam organisasi ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Sedarmayanti (2011:24) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial

psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.

2.5 Kompetensi Kepala Sekolah Menurut Permendiknas

Kepala sekolah Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007, bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dituntut agar mampu memenuhi lima kompetensi yaitu (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Dari ke lima kompetensi tersebut menjadikan kriteria untuk mengukur perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kesenjangan yang dialami kepala sekolah dalam mengelola pendidikan dapat diukur oleh masing-masing kompetensi berikut ini.

2.5.1 Kompetensi Kepribadian.

Kompetensi Keperibadian dalam mengelola pendidikan kepala sekolah dituntut berkepribadian yang baik serta berakhlak mulia, mampu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, serta menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin dan memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri serta terbuka dalam melaksanakan tugas.

2.5.2 Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai partner kerja kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariskan

2.5.3 Kompetensi Kewirausahaan.

Selain sebagai manajerial, kepala sekolah diharapkan memiliki naluri kewirausahaan dan memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi. Kepala Sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha.

2.5.4 Kompetensi Supervisi.

Supervisi pendidikan merupakan salah satu dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Berbagai fungsi administrasi pendidikan yang dimaksudkan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, kepegawaian, pembiayaan dan penilaian. Seluruh fungsi administrasi pendidikan tersebut semestinya berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya. Supervisi sebagai salah satu fungsi yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi yang

lainnya. Disebut penting oleh karena setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan supervisi, maka dalam hubungan ini isu kebijakan mengenai supervisi pendidikan sangat menarik untuk dikaji, terutama kebijakan supervisi di tingkat sekolah.

Peran supervisi dapat dilaksanakan berbagai pihak, namun dalam penelitian ini fokus elaborasi pada supervisi yaitu yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hubungan dengan hal ini, supervisi yang dimaksudkan adalah supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Supervisi akademik di sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah khususnya supervisi pembelajaran terhadap guru-guru merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang lainnya. Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan dalam pengambilan kebijakan di sekolah, baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab penuh akan keberhasilan pendidikan di sekolah.

2.5.5 Kompetensi Sosial.

Sebagai kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial agar mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat. Kepala sekolah dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

2.5.6 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Ambarita (2013:93) peranan kepala sekolah sebagai penggerak dalam segala kegiatan di sekolah mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan anggota lainnya disekolah. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala bentuk tindakan bagi kepentingan sekolah. Kompetensi manajerial meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah.
 - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
 - b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
 - c. Mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

- d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
 - e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana anggaran belanja sekolah yang baik.
 - f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan program yang baik.
 - g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan sebagai berikut.
- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.

- b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
 - e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
 - g. Mampu mengembangkan ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf.
 - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.

- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.
 - d. Mampu membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
 - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
 - f. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.
 - g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
 - h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
 - i. Mampu menerapkan manajemen konflik.
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
 - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki sekolah.

- c. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah.
- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.
 - b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.
 - d. Mampu mengelola kegiatan pennghapusan barang inventaris sekolah.
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
 - b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
 - c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.

- a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.
 - b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
 - c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.
 - d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.
 - e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.
 - f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.
 - g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

- b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
- c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.
- d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkan menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.
- e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.
- f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.
- g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran disekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
- h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.
- i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester.
- j. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester

- k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.
- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
 - b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
 - c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
 - d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- 10) Mampu mengelola tata usahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.
 - b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat.
 - c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.

- d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.

11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.

- a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.
- b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.
- c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.
- d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan , gizi dan keterjangkauan.
- e. Mampu mengelola koperasi sekolah sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.
- f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.

12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.

- a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak.
- b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah

- c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.

13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.

- a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
- b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah.
- c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan prima

14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

- a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.
- b. Mampu menyusun format database sekolah sesuai kebutuhan.
- c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan database sekolah baik sesuai kebutuhan pensataan sekolah.
- d. Mampu menerjemahkan database untuk merencanakan program pengembangan sekolah.

15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

- a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah

- b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.

- a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah.
- b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel.
- c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan.
- d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya.

17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

- a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah.
- b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan atau *skill* tentang pengelolaan atas sumber-sumber daya yang meliputi sumber daya manusia dan non sumber daya manusia dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga secara efektif dan efisien.

2.6 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti.

Toha (2006:5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian di atas didukung oleh Robbins (2005:128) dengan memberikan arti kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Sedangkan menurut Tucker dalam Syafarudin (2002:49) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.

Dubrin dalam Wibowo (2006:4) arti kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa definisinya.

- 1) Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
- 2) Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.

- 3) Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
- 4) Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
- 5) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum.

Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Menurut Robbins dalam Hermaya (2005:129) menyatakan bahwa teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri. Terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan sebagai berikut.

- 1) Dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
- 2) Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.

- 3) Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
- 4) Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.
- 5) Kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
- 6) Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industry dan hal-hal teknis.

Menurut Thoha (2006:31) terdapat beberapa teori kepemimpinan diantaranya.

- 1) **Teori Sifat (*Trait Theory*)**, ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu: kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.
- 2) **Teori Kelompok**, teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
- 3) **Teori Situasional**, teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.

- 4) **Teori Jalan Kecil – Tujuan**, teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.
- 5) **Teori *Social Learning***, merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbale balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penjelasan teori kepemimpinan ini melahirkan suatu tinjauan bahwa untuk memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (2005:130) ada beberapa gaya atau *style* kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, di antaranya.

- 1) Pada Periode Pertama

- a. Gaya Otokratis, pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.
- b. Gaya Demokratis, pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
- c. Gaya Laissez-Faire, pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

2) Pendapat para Ahli

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Terdapat dua bidang pengaruh yang eksterm antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan.

b. Gaya *Managerial Grid*

Dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang.

c. Tiga Dimensi dari Reddin

Merupakan gaya penyempurnaan dari *manajerial grid* dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.

d. Empat Sistem Manajemen dari Likert

Dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi. Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

Mulyasa (2006:37) menyatakan kepala sekolah merupakan orang yang memiliki kemampuan profesional yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran. Keberhasilan pembelajaran berkaitan erat dengan kinerja guru yang menjalankan tugasnya. Untuk mewujudkan kinerja guru yang

optimal diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional.

Dengan demikian terlihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Jadi, atas dasar itu diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Artinya makin baik kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk kepemimpinan kepala sekolah makin rendah kinerja seorang guru.

Menurut Mulyasa (2009:90) bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, *entrepreneurship* (EMASLIME). Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur dengan menggunakan dimensi keenam fungsi tersebut.

2.7 Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Benge (1994:14) manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan tujuan. Sumber-sumber dalam manajemen mencakup orang-orang, alat-alat, bahan-bahan, uang, dan sarana. Semua diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.

Terry (1986:9) berkesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelolah sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya. Sekalipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolah yang menentukan segalanya, akan tetapi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh yang lainnya, termasuk guru.

2.7.1 Perencanaan

Subardi (1997:50) perencanaan dapat diartikan sebagai proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan cara pencaannya. Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencaan tujuan organisasi. Syamsi (1994:74) berpandangan bahwa perencanaan itu mengandung beberapa aspek

- 1) perencanaan itu merupakan proses yang berkesinambungan,
- 2) perencanaan itu akan melibatkan semua pimpinan dalam organisasi itu,
- 3) perencanaan itu disusun secara bertingkat,
- 4) perencanaan itu menyangkut kegiatan organisasi untuk waktu yang akan datang,
- 5) perencanaan merupakan jawaban keadaan status quo dari organisasi yang bersangkutan.

2.7.2 Pengorganisasian

Manulang (2002:10) menyatakan bahwa pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing

dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam menca tujuan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan hal ini, Silalahi (1996:156) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut

- 1) menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi,
- 2) menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk menca tujuan,
- 3) mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis,
- 4) menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan,
- 5) menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

2.7.3 Penggerakan

Siagian (1992:128) menyatakan bahwa penggerakan dapat dipahami sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapnya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Syamsi (1988:125) mendata apabila dilihat dari makna penggerakan di atas, maka prinsip-prinsip dalam penggerakan menunjukkan pada

- 1) keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi,

- 2) keterpaduan antara tujuan kelompok dan tujuan organisasi,
- 3) kerja sama antara pimpinan,
- 4) partisipasi dalam pembuatan keputusan,
- 5) pelimpahan wewenang yang cukup memadai,
- 6) terjalannya komunikasi yang efektif, dan
- 7) pengawasan yang efektif dan efisien.

2.7.4 Pengawasan

Amirullah (2004:13) menyatakan fungsi kontrol atau pengawasan setidaknya mencakup empat kegiatan, yakni (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, (4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

Syamsi (1988:149) menjelaskan bahwa agar pengawasan yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif, maka harus mencerminkan kondisi berikut 1) pengawasan yang dimaksud harus direncanakan tentang, apa, siapa, mengapa, kapan, dimana dan bagaimana, 2) pengawasan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh tanpa ragu-ragu, 3) pengawasan harus mencerminkan kebutuhan karyawan yang perlu diawasi, 4) harus segera dilaporkan hasil pengendaliannya, 5) pengawasan harus bersifat fleksibel namun tetap tegas, 6) pengawasan harus mengikuti pola organisasinya, 7) pengawasan harus dilakukan seefisien mungkin, dan mempertimbangkan segi ekonominya antara hasil dan pengorbanannya, dan 7) pengawasan harus disertai dengan perbaikannya.

Kepala Sekolah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelolah sumber daya manusia dalam rangka menca tujuan yang diinginkannya. Sekalipun demikian, bukan berarti bahwa kepala sekolahlah yang menentukan segalanya, akan tetapi keberhasilan sebuah lembaga pendidikan atau organisasi sekolah juga ditentukan oleh yang lainnya.

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola segala bentuk tindakan bagi kepentingan sekolah Ambarita (2013:93) yang artinya kemampuan atau *skill* tentang pengelolaan atas sumber-sumber daya yang meliputi sumber daya manusia dan non-sumberdaya manusia dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang diupayakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.8 Penelitian yang Relevan

Berikut penulis paparkan penelitian terdahulu yang mendukung penulis membuat keputusan untuk melakukan penelitian yang berfokus kepada kompetensi manajerial kepala sekolah.

Penelitian 1

Judul penelitian "*Principals' Managerial Skills and Administrative Effectiveness in Secondary Schools in Oyo State, Nigeria*" ditulis oleh Monsuru Babatunde Muraina (2014). Tujuan penelitian ini adalah untuk memeriksa hubungan antara keterampilan manajerial dan keefektifan administrasi di Secondary Schools di Oyo State, Nigeria. Penelitian mengadopsi desain penelitian

survey korelasi. *Simple random* sampling teknik digunakan untuk menyeleksi 20 SMP. Di masing-masing SMP, dipilih 10 guru. Secara keseluruhan, 200 guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Peneliti menyusun kuisioner dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/*Principal Managerial Skills Questionnaire*” digunakan untuk memunculkan data yang relevan untuk kajian. Untuk memastikan validitas instrumen, validitas konten yang diadopsi. Juga, koefisien reliabilitas instrumen didapat melalui metode tes dan tes ulang dan didapat koefisien sebesar 0.65. hipotesis riset diformulasikan untuk kepentingan studi. Maka, statistik korelasi Pearson Product Moment digunakan untuk menguji hipotesis pada taraf signifikansi 0.05. temuan mengungkap bahwa terdapat hubungan antara keterampilan manajerial dan keefektifan administrasi $R\text{-value}=0.246 > \text{kritis } r\text{-value}=0.148$.

Penelitian 2

Judul penelitian “Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta” ditulis oleh Yowel Samber (2012). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan tingkat keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta memakai metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan model evaluasi kesenjangan. Hasil penelitian ini sebagai berikut 1) keefektifan manajerial variabel perencanaan dinilai sangat baik oleh 93,33% responden dan baik oleh 6,67% responden, 2) keefektifan manajerial komunikasi dinilai sangat baik oleh responden sebesar 33,3%, baik oleh 50% responden dan cukup baik oleh 16,7% responden, 3)

keefektifan manajerial variabel motivasi dinilai sangat baik oleh 56,7% responden, baik oleh 33,3% responden dan cukup baik oleh 10% responden, 4) keefektifan manajerial variabel pengorganisasian dinilai sangat baik oleh 96,7% responden dan baik oleh 3,3% responden, 5) Keefektifan Manajerial Variabel Pengawasan dinilai sangat baik oleh 83,3% responden baik oleh 10% responden dan cukup baik oleh 6,7% responden.

Penelitian 3

Judul penelitian ketiga adalah “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tungkop”, ditulis oleh Nurussalami (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menemukan gambaran yang jelas tentang kompetensi kepala sekolah dalam menyusun program kerja, pendekatan dan hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada MTsN Tungkop, Kecamatan Darussalam Aceh Besar. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan komite sekolah MTsN Tungkop Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program kerja dalam meningkatkan kinerja guru, sudah terlaksana, seperti program kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran dan rapat penyusunannya dilakukan pada akhir tahun pelajaran, kegiatan MGMP yang dilaksanakan pada setiap sore sabtu dan dua minggu sekali dalam satu bulan, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk melanjutkan

pendidikan, kepala sekolah juga menyusun program kegiatan pembelajaran di sekolah, melaksanakan supervisi, diskusi dan rapat dengan guru, sehingga kinerja guru meningkat, (2) pendekatan kompetensi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru pada sekolah MTsN adalah pendekatan kepemimpinan lain juga kepala sekolah melakukan, dengan pembinaan pengembangan kemampuan profesional guru baik yang dilakukan oleh kepala sekolah yang semua ini memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan perkembangan informasi dan kemajuan teknologi. Karena guru memiliki kemampuan yang tinggi akan terbuktinya dari keberhasilan dalam melaksanakan proses belajar mengajar dalam meningkatkan kinerja sekolah dan guru, (3) hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu ketidaksesuaian antara pelajaran dengan minat, sehingga guru mengalami kesulitan dalam mengajar. Apalagi tuntutan kurikulum, agar pelajaran pada MTsN dapat diajarkan oleh guru bidang studi yang profesional. Hambatan lain yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah disiplin guru yang masih kurang dalam mengajar, serta mengatur administrasi kelas. Maka kepala sekolah mengadakan supervisi tahunan setiap awal dan akhir tahun pelajaran.

Persamaan antara ketiga peneliti yang terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama berfokus kepada kompetensi manajerial kepala sekolah. Sedangkan perbedaan penelitian yang terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada metode yang digunakan. Pada penelitian pertama, melihat tingkat efektivitas kepala sekolah dalam menjalankan kompetensi manajerialnya yang

dibingkai dalam penelitian kuantitatif. Penelitian kedua, menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang berfokus kepada persepsi guru atas kemampuan manajerialnya dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Penelitian ketiga adalah penelitian deskriptif kualitatif yang berfokus kepada kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan kompetensi manajerialnya untuk meningkatkan kemampuan guru. Sedangkan, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang berfokus kepada kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

2.9 Kerangka Pikir Penelitian

Pencapaian sekolah yang efektif adalah akibat dari kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi baik sebagai pemimpin dan sebagai manajer. Sebagai pemimpin berarti ada dan tidak adanya secara fisik di tempat tugas dirasakan keberadaannya di sekitar dan selalu menyertai anggota sekolah tersebut.

Pemberdayaan dari segala komponen yang ada seperti sumberdaya sekolah yang telah dimiliki, keberadaan guru-guru sebagai aset utama dalam meningkatkan kemampuan sekolah menjadi efektif, dengan dukungan ilmu pendidikan yang melatar belakangi seorang guru. Pengadaan sarana dan prasarana yang mendapat dukungan dari pemerintah setempat menjadikan pendukung untuk memaksimalkan peran kepala sekolah dalam mencapai tujuan utama peningkatan mutu sekolah. Keberadaan siswa yang menjadi sasaran utama pendidikan,

merupakan tanggung jawab penting sebagai sebuah amat yang diemban sekolah kepada masyarakat.

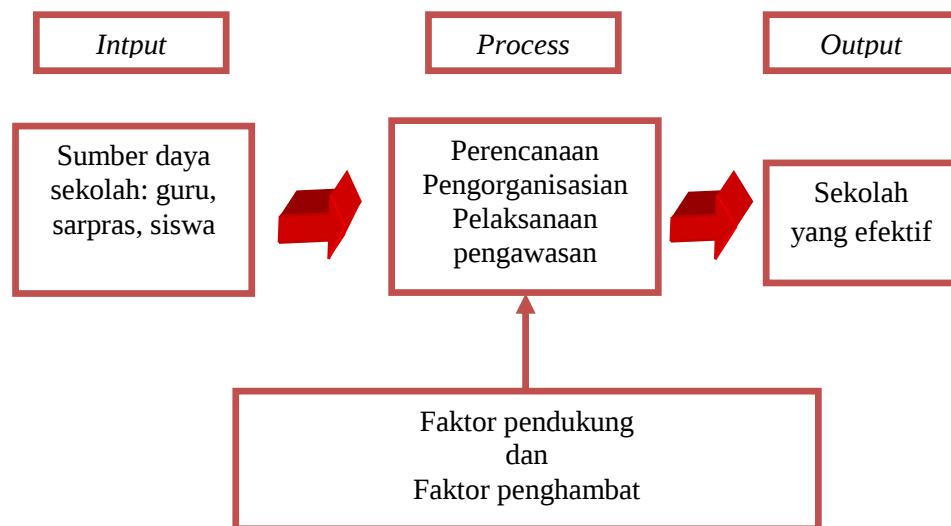
Sebagai manajer, kepala sekolah mampu menjalankan fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sebagai perencana yang menjalankan kepemimpinan, kepala sekolah mampu melibatkan seluruh anggota organisasi dengan harapan seluruh anggota organisasi merasa memiliki rencana sehingga pada saat pelaksanaan terdapat hambatan yang seminimal mungkin.

Sebagai organisator, kepala sekolah dituntut mampu membuat sel-sel organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan melakukan inovasi-inovasi tanpa melanggar peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagai pelaksana, kepala sekolah dituntut mampu menjadi teladan dan penggerak pelaksanaan rencana yang telah disepakati bersama. Kebersamaan adalah kunci terlaksananya program dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sering orang mengungkapkan (anonim) adalah baik menjadi *super man*, lebih baik memiliki *super team*, dan sangat baik apabila memiliki *super team* yang diisi oleh para *super man*.

Sebagai pengawas, kepala sekolah dituntut mampu menampilkan diri bahwa kehadirannya ditunggu oleh anggota, bukan sebaliknya kehadirannya tidak diharapkan oleh anggota organisasi. Ketika kehadiran kepala sekolah yang diharapkan oleh anggota organisasi maka proses pengawasannya lebih mudah sehingga proses deteksi dini sebagai preventif dan penemuan kuratif akan lebih

berjalan lancar lagi. Dengan demikian, kerangka pikir dapat dikonstruksikan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis paparkan metode penelitian. Metode penelitian adalah cara-cara yang digunakan oleh penulis untuk membuat instrumen, cara pengumpulan data, menganalisa data, dan cara untuk membantu peneliti sampai kepada kesimpulan. Isi bab ini penelitian penulis sajikan sebagai berikut.

3.1 Latar Penelitian

Topik yang dikaji dalam penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar. SMK Negeri 1 Terbanggi Besar berlokasi di Jalan Jalan Jendral Ahmad Yani Nomor 1, RT: 01, RW: 01, Poncowati, Terbanggi Besar, Kabupaten Lampung Tengah, Propinsi Lampung. Kode Pos 34165 Telp. (0725)7521470 Fax. (0725)7521280. SMK Negeri 1 Terbanggi Besar Lampung Tengah berdiri tanggal 22 Februari 1970 dengan nama SMEA Transad Poncowati Filial SMEA Negeri. Pada tanggal 16 Juni 1976 SMEA Transad Poncowati berubah nama menjadi SMEA Negeri Poncowati Kabupaten Lampung Tengah dengan SK No. 0134/01/1976 NSS 341120703101, NPNS 10802080, Status Negeri. Pada tahun 1994 SMEA Negeri Poncowati berubah nama menjadi SMK Negeri 1 Tebanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah Kelompok Bisnis Manajemen dengan membuka Program Studi

Akuntansi, Sekretaris, dan Pemasaran. Pada Tahun 2010 SMK Negeri 1 Terbanggi besar kembali membuka Program Studi baru yaitu Perbankan.

3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus dengan pendekatan kualitatif karena data dan informasi yang peneliti kumpulkan lebih banyak berupa keterangan-keterangan dan penjelasan yang bukan berbentuk angka. Menurut Rahardjo & Gudnanto (2011:250) studi kasus adalah suatu metode untuk memahami individu yang dilakukan secara integratif dan komprehensif sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut beserta masalah yang dihadapinya dengan tujuan masalahnya dapat terselesaikan dan memperoleh perkembangan diri yang baik. Pendapat lain disampaikan oleh Best dalam Riyanto (2010:24) bahwa studi kasus berkenaan dengan segala sesuatu yang bermakna dalam sejarah atau perkembangan kasus yang bertujuan untuk memahami siklus kehidupan atau bagian dari siklus kehidupan suatu unit individu (perorangan, keluarga, kelompok, dan pranata sosial suatu masyarakat).

Sebagai konsekuensi dalam pendekatan kualitatif maka tehnik analisa data yang peneliti gunakan bukan dengan teknik statistik seperti pada pendekatan penelitian kuantitatif, tetapi dengan teknik analisis data non-statistik atau analisis dengan prinsip logika. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada gejala yang bersifat alamiah/naturalistik dan mendasar sehingga tidak bisa dilakukan di laboratorium melainkan harus terjun di lapangan. Pada pendekatan kualitatif, data diperoleh dari wawancara berupa pendapat, tanggapan, informasi, konsep dan keterangan yang berbentuk uraian dalam mengungkapkan masalah.

Moleong (2011:49) mengemukakan penelitian kualitatif pada hakikatnya merupakan suatu upaya untuk menemukan kebenaran atau untuk lebih membenarkan kebenaran. Sugiono (2013:231) menyatakan bahwa penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata atau gambar, tidak mementingkan angka, tetapi lebih pada proses. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan secara cermat, mendalam dan rinci sehingga dapat mengumpulkan data yang lengkap dan dapat menghasilkan informasi yang menunjukkan kualitas sesuatu, dan hasil penelitiannya hanya berlaku bagi wilayah yang diteliti.

Moleong (2011:4) mengatakan penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang individu secara holistik dan utuh. Dalam melakukan penelitian ini *setting* berlangsung di ruang kepala sekolah sebagai tempat sumber informasi dalam observasi, ruang kelas sebagai tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang bimbingan penyuluhan, ruang perpustakaan dan sebagainya, yang peneliti anggap bermanfaat sebagai tempat sumber data.

Setting penelitian berarti tempat yang dijadikan lokasi penelitian, yakni di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar. *Setting* penelitian dalam pendekatan kualitatif merupakan hal yang sangat penting dan telah ditentukan ketika menempatkan fokus penelitian. *Setting* penelitian ini menunjukkan komunitas yang akan diteliti dan sekaligus dicek kondisi fisik dan sosial.

3.3 Kehadiran Peneliti

Untuk mendapatkan data yang valid dan objektif terhadap apa yang diteliti maka kehadiran peneliti di lapangan dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Kehadiran peneliti sebagai pengamat langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang akan 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.

Adapun tujuan kehadiran peneliti dilapangan 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. Keterlibatan dan penghayatan tersebut peneliti memberikan penjelasan dalam menafsirkan makna yang terkandung di dalamnya. Hal ini menjadi alasan lain kenapa peneliti harus menjadi instrumen kunci penelitian.

Sebagai instrumen kunci, peneliti menyadari bahwa dirinya merupakan perencana, pengumpul, dan penganalisa data, sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitiannya sendiri. Karenanya 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 akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian.

Tabel 3.1 Pelaksanaan Kehadiran Peneliti dalam Pengumpulan Data

Kegiatan	No	Informan	Jabatan	Waktu
Aspek Perencanaan Pengorganisasian Pelaksanaan Pengawasan	1	Puguh Purwanto, S.Pd.,M.M.	Kepala Sekolah	Jumat, 22 April 2016, pukul 11.10 s.d 11.45
	2	Sutrisno, S.Pd, M.Pd.	Wakil Kepala Sekolah	Jumat, 22 April 2016, pukul 1045 s.d 11.02
	3	Heriyanto, S.Pd	Kepala Jurusan	Minggu 01 Mei 2016, pukul 08.39 s.d 09.40
	4	Fajar Purwatmiasih, S.Pd	Kepala Laboratorium	Rabu 04 Mei 2016, pukul 09.09 s.d 10.40
	5	M. Suhud	Kepala Komite	Rabu 04 Mei 2016, pukul 10.45 s.d 11.02
	6	Dra. Ety Wahyuni	Kepala Unit Produksi	Rabu, 04 Mei2016, pukul 10.45 s.d 10.10
	7	I Wayan Mudita, S.Pd	Guru	Rabu, 04 Mei 2016, pukul 09.09 s.d 10.40
	8	Drs. Susila Budi	Wakil Kepala Sekolah	Jumat, 12 Mei 2016, pukul 09.00 s.d 11.30
	9	Drs. Sakun, M.Pd	Pengawas Sekolah	Kamis, 19 Mei 2016 Pukul 14.00-15.30
Kegiatan	No	Objek observasi		
Observasi	1	Ruang kelas, guru, dan kantor		Jumat, 22 April 2016, pukul 11.47 s.d 12.00
	2	Laboratorium Komputer, Unit Usaha		Rabu 25 Mei 2016, pukul 13.00 s.d 13.30

3.4 Sumber Data Penelitian

Bungin (2008:119) menyatakan bahwa data adalah keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian. Pengertian data menurut Arikunto (2002:96) hasil pencatatan penelitian baik berupa catatan maupun angka.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa data adalah informasi yang akan diketahui kebenarannya tentang sesuatu objek penelitian baik berupa fakta ataupun angka yang akan menjadi dasar untuk dianalisis dalam penelitian. Moleong (2013:42) Sumber data adalah berupa data primer (manusia) dan data sekunder. Sumber data primer di antaranya kepala sekolah, guru, dan siswa. Data sekunder adalah data yang bersumber dari dokumen dan foto yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder berupa tulisan, rekaman, gambar atau foto.

Tabel 3.2. Daftar Informan

No	Nara sumber	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Wakil Kepala Sekolah	2
3	Kepala Jurusan	1
4	Kepala Laboratorium	1
5	Kepala Komite Sekolah	1
6	Kepala Unit Produksi	1
7	Guru	1
8	Pengawas Sekolah	1
	Jumlah	9

Sumber data dalam penelitian ini ditentukan dengan *Purposive Sampling*. Peneliti menentukan informan yang akan digali informasinya atas dasar pertimbangan tertentu. Informan pertama adalah kepala sekolah. Kepala sekolah dijadikan sebagai sumber data karena kepala sekolah tentu menginginkan lembaganya tumbuh dan berkembang untuk mencapai visi dan misinya

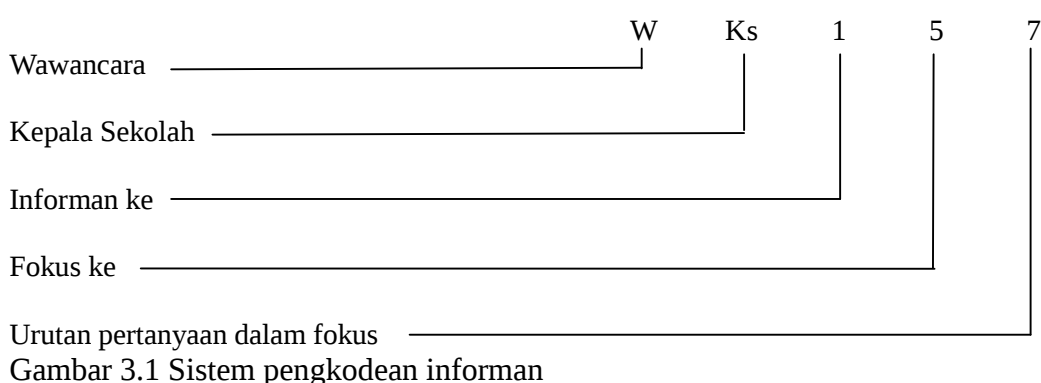
mendirikan sebuah lembaga pendidikan. Informan kedua adalah Wakil Kepala Sekolah. Wakil Kepala Sekolah ditetapkan sebagai informan dengan pertimbangan bahwa Wakil Kepala Sekolah yang paling bertanggung jawab atas lancar atau tidak lancarnya kegiatan sekolah, tertib atau tidaknya kegiatan sekolah. Pertimbangan lain adalah pastilah Wakil Kepala Sekolah adalah orang pertama yang akan diajak berdiskusi untuk membahas permasalahan, tantangan, dan proyeksi-proyeksi yang akan dilakukan.

Informan setelah Wakil Kepala Sekolah adalah kepala jurusan. Kepala jurusan dijadikan informan dengan pertimbangan bahwa kepala jurusan berada pada level yang paling dekat dengan level operasional. Secara umum kepala jurusan memahami seluk beluk jurusannya masing-masing. Kepala jurusan sekaligus dijadikan sebagai pembanding informasi yang didapat dari Kepala Sekolah dan wakil kepala sekolah. Selanjutnya Kepala Laboratorium, Kepala Unit Usaha. Informan terakhir adalah perwakilan guru yang ditentukan oleh perkembangan yang terjadi di lapangan. Informan guru murni atas dasar analisis peneliti dengan tetap berpijak kepada objektivitas dan independensi peneliti yang bertanggung jawab sebagai orang yang paham atas etika keilmuan.

Secara operasional transkrip wawancara dibaca secara berulang-ulang untuk dipilih yang terkait dengan fokus penelitian dan diberi kode berdasarkan subfokus penelitian dan sumbernya. Pemberian kode sangat diperlukan untuk memudahkan pelacakan data secara bolak-balik. Secara rinci pengodean dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan informasi seperti pada tabel berikut

Tabel 3.3 Pengodean Informan

Teknik pengumpulan data	Kode	Sumber data	Kode
Wawancara	W	Kepala Sekolah	Ks
Observasi	O	Wakil Kepala Sekolah	Wks
Dokumentasi	D	Kepala Jurusan	Kajur
		Kepala Laboratorium	Kalab
		Kepala Unit	Kaun
		Guru	Gr
		Pengawas Sekolah	Ps
		Komite Sekolah	Komsek



Gambar 3.1 Sistem pengkodean informan

Pemberian kode memudahkan pemasukkan ke dalam matrik cek dan tingkat kejenuhan dan menghindari adanya data penting tertinggal. Penggunaan matrik cek data memudahkan penentuan tingkat kejenuhan pada setiap fokus penelitian penelitian dan menghindari kesulitan analisis karena menumpuknya data pada akhir periode pengumpulan data.

Kode W adalah wawancara, kode Ks menunjukkan Kepala Sekolah, kode 1 angka pertama adalah informan ke 1 yang penulis wawancarai, kode 5 angka kedua menunjukkan fokus kelima, dan kode 7 angka ketiga menunjukkan urutan dari tiap fokus.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan masalah, dan tujuan penelitian. Sugiyono (2013:279) 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. Moleong (2013:235) pengumpulan data yang dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dokumen atau secara gabungan, pengumpulan data akan dapat menghasilkan catatan-catatan tertulis. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian dengan pendekatan kualitatif inidalam hal untuk pengumpulan data yang dilakukan terhadap objek dilakukan dengan cara sebagai berikut.

3.5.1 Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati. Banyaknya periode observasi yang perlu dilakukan dan panjangnya waktu pada setiap periode observasi tergantung kepada jenis data yang dikumpulkan. Observasiitu dilakukan pada sejumlah orang, dan hasil observasi itu digunakan untuk mengadakan perbandingan antar orang-orang tersebut, maka observasi terhadap masing-masing orang dilakukan dalam situasi yang relatif sama. Sebelum observasiitu dilaksanakan, pengobservasi (*observer*) telah menetapkan terlebih dahulu aspek-aspek apayang akan diobservasi.

Aspek-aspek tersebut telah dirumuskan secara operasional, sehingga

“tingkah laku” yang akan dicatat nanti dalam observasi hanyalah apa-apa yang telah dirumuskan tersebut. Observasi yang dilakukan adalah observasi terstruktur. Observasi berstruktur, aspek-aspek “tingkah laku” yang diobservasi telah dimuat dalam suatu daftar yang telah disusun secara sistematis. Bentuk catatan yang sistematis yaitu daftar chek (*chek list*), adalah suatu daftar yang memuat catatan tentang sejumlah “tingkah laku” yang akan diobservasi. Skala bertingkat (*rating scale*), adalah gejala yang akan diobservasi dalam tingkatan yang telah ditentukan. Kelemahan dari observasi berstruktur ini adalah bahwa pengobservasi sangat terikat dengan daftar yang telah tersusun sehingga ia tidak mungkin mengembangkan observasinya dengan aspek-aspek lain yang kebetulan terjadi selama observasi berlangsung. Untuk mengatasi kelemahan ini, dapat ditempuh dengan cara kombinasi, yaitu menggunakan suatu daftar yang terperinci tentang tingkah laku yang diobservasi, yang dilengkapi dengan blanko untuk mencatat tingkah laku tertentu yang muncul, yang belum terekam dalam daftar. Hal-hal yang diobservasi dalam penelitian ini, diantaranya, kondisi sekolah (ruang guru, ruang kelas, ruang laboratorium komputer, ruang unit usaha, jurnal mengajar, silabus, instrumen supervisi).

3.5.2 Wawancara

Penulis berbekal instrumen berupa panduan wawancara, daftar pertanyaan, dan alat perekam dengan cara mendatangi nara sumber untuk mendapatkan data yang diinginkan. Hal ini karena salah satu metode pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan salah satu bagian terpenting dari setiap penelitian kualitatif. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan

informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden.

Wawancara adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan masalah dan pertanyaan yang akan diajukan (lihat lampiran 1). Peneliti menggunakan jenis wawancara ini untuk mencari jawaban yang diinginkan. Keuntungan wawancara ini jarang mengadakan pendalaman pertanyaan yang dapat mengarahkan terwawancara untuk tidak berdusta.

3.5.3 Dokumentasi

Selain wawancara, penulis juga memeriksa sejumlah dokumen. Berdasarkan teori dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Sugiyono (2013:83) dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Metode ini merupakan suatu cara mengumpulkan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga diperoleh data yang lengkap sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Alasan peneliti menggunakan metode ini adalah (1) sebagai bukti untuk pengujian, (2) merupakan sumber yang stabil dan kaya akan informasi, (3) relatif mudah diperoleh, (4) lebih bersifat alamiah, (5) untuk memperluas cakrawala pengetahuan peneliti terhadap situasi lingkungan yang diteliti. Dokumen dalam penelitian ini adalah berupa silabus, RPP, pengumuman resmi, agenda guru, dokumen administratif, piala, notulen rapat, SK pengangkatan, brosur, borang supervisi, dan foto.

3.6 Analisis Data

Analisis data adalah proses menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dengan analisis data ini diharapkan data yang diperoleh akurat, benar dan valid. Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan dari data tersebut, dicari data lagi secara berulang sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul.

Analisis data dalam penelitian manajemen tenaga pendidik di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar, dilakukan sebelum peneliti memasuki lapangan, pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis masalah penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab rumusan masalah mengenai masalah-masalah yang dihadapi SMK Negeri 1 Terbanggi Besar dalam manajemen tenaga pendidik.

3.6.1 Reduksi Data

Penulis mereduksi data untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Reduksi data yang penulis lakukan merupakan proses pengumpulan data penelitian. Peneliti menemukan data dari menerapkan metode wawancara, observasi, dokumentasi, atau berbagai dokumen yang berhubungan dengan sistim perencanaan, komunikasi, memotivasi, pengorganisasian, dan

pengawasan, faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari data tambahan.

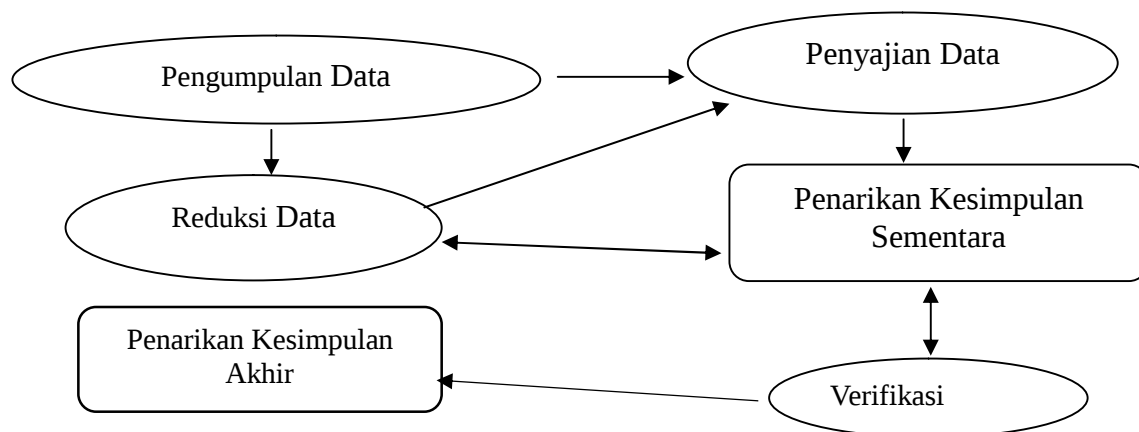
3.6.2 Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, grafik, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka data menjadi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan secara sistematis atau simultan sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan yang diteliti.

3.6.3 Penarikan Kesimpulan

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan *display* data sehingga data dapat disimpulkan. Penarikan kesimpulan sementara, untuk diuji kembali dengan data di lapangan dengan cara merefleksi kembali, peneliti bertukar pikiran dengan ahli dalam hal ini pembimbing 1 dan 2 agar kebenaran ilmiah dapat tercapai.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar. Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini digambarkan dalam pada bagan alur seperti di bawah ini.



Gambar 3.2 Langkah Analisis Data Berdasarkan Model Interaktif Miles dan Huberman (1984)

3.7 Keabsahan Data

Pengecekan kredibilitas atau derajat keabsahan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti telah sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. 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, maka dilakukan pengecekan kredibilitas data dengan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik pemeriksaan keabsahan data, dapat juga dilakukan dengan melalui kriteria kredibilitas dengan teknik pemeriksaan sebagai berikut.

a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik keabsahan data melalui pengecekan atau membandingkan data penelitian dengan berbagai cara.

b. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi

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 mengekspose 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 hasil dari penelitian. Dengan demikian validitas dari penelitian ini dapat diandalkan.

c. Ketekunan Pengamatan

Dalam pengamatan penelitian yang dilakukan ini ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat rentan dengan persoalan yang sedang dicari kemudian pemusatan pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan istilah lain ketekunan pengamatan akan menghasilkan kedalaman pemahaman terhadap permasalahan.

3.8 Tahapan dalam Penelitian

Dalam penelitian ini proses pengumpulan data dibagi dalam tiga tahap, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan data, dan tahap pengecekan data.

- a. Tahap persiapan yaitu pengamatan awal untuk memantapkan permasalahan penelitian dan menentukan subjek penelitian. Pengumpulan data, yaitu untuk mengamati dan mencari berbagai informasi yang berhubungan dengan fokus dan permasalahan penelitian, yaitu mengenai kompetensi manajerial meliputi perencanaan, komunikasi, memotivasi, pengorganisasian, dan pengawasan di SMK Negeri 1 Terbanggi Besar.
- b. Tahap pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Tujuan yang diungkapkan dalam bentuk dugaan merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Jawaban itu masih perlu diuji secara empiris.
- c. Pengecekan data, setelah menganalisis data, peneliti harus memastikan apakah interpretasi dan temuan penelitian akurat. Pengecekan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar dan sesuai dengan apa yang terjadi secara wajar di lapangan. Selanjutnya, tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi,
 - 1) **Menyusun Proposal Penelitian**, kegiatan menyusun proposal diawali dari melihat ke dalam diri tentang ketertarikan dan kemampuan penulis terhadap tema penulisan tesis. Selanjutnya, penulis mengajukan judul kepada pembimbing sebagai acuan penelitian. Penulis katakan sebagai acuan karena pada tahap selanjutnya judul dapat berubah sesuai dengan tesis secara keseluruhan. Penulis kemudian mengajukan kepada pembimbing dan mengumpulkan bahan penulisan meliputi buku-buku dan jurnal yang relevan.
 - 2) **Seminar proposal**, setelah mendapat mendapat persetujuan pembimbing atas draf proposal, seminar yang dilaksanakan pada tanggal 17 Maret 2016.

3) **Mengurus Perizinan**, setelah judul disetujui pembimbing, penulis mengurus perizinan dengan meminta surat keterangan dari prodi. Selanjutnya, berbekal surat dari prodi meminta izin ke SMK Negeri 1 Terbanggi Besar untuk melakukan penelitian.

4) **Melakukan pengambilan data di lapangan**, pengambilan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan mengecek dokumen yang tersedia. Pengambilan data penulis laksanakan dari tanggal 22 April 2016 sampai tanggal 20 Mei 2016.

5) **Menyusun Laporan Penelitian Akhir**, setelah data yang diperlukan terkumpul, selanjutnya penulis menyusun laporan penelitian. Penulisan laporan penelitian dibimbing dengan konsultasi. Proses penulisan dilaksanakan sejak bulan April hingga bulan Mei 2016.

6) **Seminar Hasil**, setelah menyelesaikan penyusunan laporan, penulis melakukan seminar hasil. Seminar hasil dilaksanakan pada 1 Juni 2016, dan

7) **Ujian Tesis**, setelah seminar hasil, penulis melakukan revisi kepada dosen pembahas dan pembimbing. Setelah itu barulah penulis diperkenankan ujian tesis. Penyelenggaraan ujian tesis dilaksanakan pada tanggal 18 Agustus 2016.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Perencanaan Program

Sekolah melakukan perencanaan program menggunakan prinsip *bottom up*. Kelompok kerja bersama ketua/kepala unit menyusun program diajukan ke wakil kepala sekolah yang relevan, dilanjutkan ke staf kepala sekolah, kemudian divalidasi oleh kepala sekolah untuk disahkan bersama komite sekolah.

2. Pengorganisian Staf

Peraturan dan undang-undang dijadikan dasar sebagai acuan dalam perancangan pengorganisasian staf, kemudian dilakukan penempatan personel berdasarkan kompetensi dan keahliannya, kemudian dilakukan sinkronisasi dengan dataS pokok pendidik. Setelah sinkron dengan data pokok pendidik organisasi SMK-N 1 Terbanggi Besar siap dijalankan.

3. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program berangkat dari penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan sasaran (VMTS). Setelah VMTS terbentuk tiap-tiap unit menjabarkan menjadi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ke depan yang terhimpun dalam RKAS.

4. Pengawasan Program

Pengawasan program dilaksanakan dengan sistem berjenjang. Pengawasan dilakukan dimulai dari jenjang terendah pada tiap unit dan jurusan. Pengawasan yang berhubungan dengan kinerja pendidik, pada tiap jurusan terdapat asesor yang bertugas melakukan penilaian kinerja guru.

5. Faktor Pendukung

1. Adanya komunikasi yang baik antar individu di dalam unit kerja masing-masing dan komunikasi antar individu dan antar unit,
2. Penerapan undang-undang dan peraturan yang ada dan tafsir atas undang-undang dan peraturan yang tepat berdasarkan kondisi nyata tanpa bermaksud mengakali undang-undang dan peraturan untuk kepentingan individu,
3. Pengawasan yang memastikan bahwa masing-masing individu untuk fokus pada tugas pokoknya,
4. Tersedianya instrumen pengawasan yang berfungsi sebagai pencatatan aktivitas tiap individu dalam organisasi.

6. Faktor Penghambat

- 1) Padatnya kegiatan,
- 2) Terbatasnya waktu, dan
- 3) Terbatasnya dana.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian di SMK Negeri 1 Terbanggi implikasi dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Kompetensi manajerial kepala sekolah dipersepsikan baik sehingga kinerja kepala sekolah memenuhi harapan mayoritas anggota organisasi tersebut, sehingga kinerja organisasi berjalan dengan baik.
- b. Terdapat upaya memanusiakan manusia pada proses perencanaan. Hal ini dapat dilihat bahwa kepala sekolah menerapkan pola *bottom up*. Penerapan *bottom up* mengikat sebagian besar anggota untuk merasa memiliki program sekolah yang telah disusun.
- c. Pengorganisasian staf menggunakan staf kepala sekolah untuk menyusun organisasinya dengan mengacu kepada terpenuhinya hak-hak setiap anggota, terutama hak atas tunjangan sertifikasi tanpa melanggar aturan yang berlaku. Terpenuhinya hak-hak anggota meningkatkan motivasi anggota untuk berkontribusi lebih kepada organisasi.
- d. Program yang disusun dengan pendekatan *bottom up* setelah disetujui bersama antara kepala sekolah dan komite sekolah pada akhirnya dikembalikan kepada penyusun. Dengan demikian rasa memiliki dan tanggung jawab mensukseskan program dengan sendirinya tertanam. Hal tersebut merupakan amunisi yang baik untuk melijitkan anggota berkontribusi kepada organisasi dalam pelaksanaannya.
- e. Kepala sekolah selaku pimpinan dimudahkan dalam melakukan pengawasan kinerja setiap anggota karena tiap unit/sel organisasi memiliki sistem pengawasan sendiri dan dilakukan pengawasan berjenjang.

Penelitian ini memperkuat pengetahuan dan teori bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan kompetensi manajerialnya dipengaruhi oleh perlakuan pemimpin terhadap bawahannya yang dalam pelaksanaan kepemimpinannya dilakukan dengan tujuan memanusiakan, bukan memperlakut untuk mendapatkan keuntungan pribadi, pelibatan semua anggota berdasarkan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan persamaan hak, dengan perlakuan pemimpin yang alamtkan untuk memanusiakan, berdasarkan prinsip persamaan hak kedua hal tersebut mendatangkan kerja sama yang baik dan bersinergi, multiplier effect dari itu semua pengawasn atas pelaksanaan program tidak sentralistik melainkan dapat dilakukan dengan cara yang berjenjang. Keempat hal tersebut membentuk lingkaran yang menguatkan satu sama lain atau apabila satu hilang maka tidak akan terbentuk prinsip yang lain karena semua itu memiliki pengarus kausalitas.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara teori dapat dilakukan dengan mengembangkan kinerja guru dan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Karena mutu pendidikan tidak bisa lepas dari kondisi guru sebagai salah satu unsur penyelenggara pendidikan dan guru mempunyai posisi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam keseluruhan upaya pencapaian mutu pendidikan.

5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Guru

Hendaknya guru dalam menjalankan tugas kesehariannya proaktif memberikan ide dan inovasi minimal menumbuhkan rasa memiliki organisasi

di mana ia bertugas sehingga keterlibannya berbanding lurus dengan tugas manajerial kepala sekolah.

2. Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan merupakan pendukung yang dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan dengan memaksimalkan hasil kerja dalam setiap tugas yang diberikan dengan penuh tanggungjawab.

3. Bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah tidak akan mampu menjalankan tugas-tugasnya apabila tidak didukung oleh komponen pembentuk organisasi sekolah. Oleh karena itu melibatkan dan memaksimalkan potensi sumber-sumber daya adalah tindakan yang akan memaksimalkan potensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

4. Bagi Dinas Pendidikan

Memfasilitasi dan mendorong komponen sekolah untuk bersatu membentuk tim kerja dan kerja tim yang baik untuk membentuk super tim dalam rangka membentuk super organisasi.

5. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan di tempat peneliti bertugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 2010. *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Bandung: Penerbit Pustaka Cendikia Utama.
- Ambarita, Alben. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandar Lampung: Penerbit Universitas Lampung.
- Amirullah dan Budiyo, Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Penilaian Program Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti.
- Benge, Eugene J., 1994, Pokok-pokok Manajemen Modern, Terj. Rochmulyati Hamzah, Jakarta: Pustaka Benama Pressindo.
- Bolam, R. 1999. *Education Administration, Leadership and Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Burhanudin, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Malang.
- Bush, T & M. Coleman. 2002. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: A Sage Publications Company.
- Dantes, Nyoman. 2001. *Cara Pengujian Alat Ukur*. Singaraja: Unit Penerbitan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Negeri Singaraja
- , 2007. *Metodologi Penelitian untuk Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora*. Singaraja: Universitas Ganesha Singaraja.
- Darwin, M. 2004. Pembangunan Propertumbuhan vs Prorakyat. *Populasi*. Bandung: jaya pustala
- Depdiknas, 2007. *Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*. Biro Hukum: Kemendiknas.

- Depdiknas. 1997. *Petunjuk Pengelolaan Adminstrasi Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1)*. Jakarta: Depdiknas.
- Drucker, P. F. 2007. *Management Challenges for The Twenty-First Century*. England: Routledge.
- Handoko, T. Hani. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Cetakan Keempat belas. BPFE. Yogyakarta.
- Harvey, J. H., Weary, G. 1981. *Perspectives on Attributional Processes*. Dubuque, IA: Wm C Brown.
- Hogwood, B., & Gunn, L. 1993. *Why "perfect implementation" is unattainable. The policy process*. England : A reader
- Karyawan, I Nyoman. 2010. *Analisis Kesenjangan Pelaksanaan Standar Proses Pada Kelompok Mata Pelajaran IPTEK SMP*. Tesis. Program Pascasarjana Undiksha.
- Kemdiknas. 2013. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*. Berita. <http://www.kemdiknas.go.id/kemdikbud/berita/1403>.
- Kahn, W.A. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <http://dx.doi.org/10.2307/256287>
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesion, Cetakan 11*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2005. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Penerbit Ar-Ruzz Media.
- Muhaimin, dkk. 2008. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Malang: Kencana.

- Nurussalami. 2015. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tungkop*. Jurnal Ilmiah CIRCUIT Vol. 1. 2015.
- Poerwadarminta, WJSS. 2003. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta. Penerbit Balai Pustaka
- Rahman at. all,. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jatinangor: Penerbit Alqaprint.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Penerbit Grafindo Persada.
- Robbin, Stepen P. 2007, *Organization Behavior*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rosalina, Risa. 2013. *Persepsi Guru tentang Kompetensi Manajerial Kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Padang Timur Kota Padang*. Jurnal Administrasi Pendidikan.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. 2002. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rusyan, A Tabrani. 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV Dinamika Karya.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Penerbit Rosdakarya.
- , 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit CV Pustaka Setia.
- Samber, Yowel. 2012. *Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta*. Tesis.
- Sapre, P. 2002. *Educational Management and Administration*. India: Sterling Publisher.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit CV Mandar Maju.

- Sharma, S.L. 2009. *Education Management*. New Delhi: Global India Publications.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulbert. 1996. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Siswandari. 2015. Kompetensi Manajerial (*Suplemen Diklat Jilid 1*) Materi penguatan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah Diterbitkan Oleh: LPPKS, Indonesia
- Slameto. 2010. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Stoner, J.A.F & R.E. Freeman. 1992. *Manajemen*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Subardi, Agus, 1997. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: UUP AMP YPKN.
- Sudrajat, Akhmad. 2013. *Kompetensi Kepala Sekolah*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, di unduh tgl 16/01/2013)
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta
- Supriadi, Dedi, 1999, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Surya, Mohammad. 2006. *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional Sejahtera, dan Terlindungi*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Penerbit Quantum Teaching.
- Syamsi, Ibnu. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi dan manajemen*. Bandung: Penerbit Rineka Cipta.
- Terry, G.R.1986. *The Principles of Management*. Homewood Illinois: Richard Irwin.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional (sisdiknas)*. Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan*. Jakarta: Penerbit Aksara Raya.
- Wahjosumijo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Walgito, Bimo, 2002. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Widoyoko, Eko Putro. 2013. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.