PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

(Studi Kasus pada SMK Tri Sukses Natar)

(Tesis)

Oleh Joni Achmad Saputra NPM 1923012032



FAKULTAS KEPENDIDIKAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG BANDAR LAMPUNG

2022

ABSTRAK

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU (Studi Kasus pada SMK Tri Sukses Natar)

Oleh

JONI ACHMAD SAPUTRA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendekripsikan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar dilihat dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan tindak lanjut. Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Sumber data meliputi kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum dan sarana prasarana, wakil kepala bidang kesiswaan dan humas, pendidik/guru, peserta didik/siswa serta pengawas yayasan. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan model induktif. Hasil penelitian ini menujukkan bahwa (1) perencanaan dilakukan kepala sekolah dengan membentuk team pengembangan sekolah, melibatkan anggota sekolah dalam merumuskan visi, misi dan program, melakukan perencanaan program, melibatkan yayasan dalam pembuatan program serta program dibuat berdasarkan azas kebutuhan dan menyesuaikan kebijakan, (2) pelaksanaan dilakukan kepala sekolah dengan mengoptimalkan tugas kepala sekolah, kebersamaan dalam memiliki rasa tanggung jawab serta azas kekeluargaan, memiliki motto bagi pendidik, melaksanakan program serta memiliki profil yang baik, (3) pengawasan dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan yayasan dalam pengawasan program, pengawasan secara langsung terhadap pelaksanaan program, melaksanakan komunikasi yang baik serta mengidentifikasi kekurangan dari program, serta (4) tindak lanjut dilakukan kepala sekolah dengan memberikan totalitas dukungan, melibatkan yayasan, menganalisis program, serta memberikan fasilitas dalam menindak lanjuti program.

Kata Kunci: peran kepala sekolah, manajer, pengembangan, kompetensi profesional guru

ABSTRACT

THE ROLE OF THE PRINCIPAL AS MANAGERS IN THE DEVELOPMENT OF TEACHERS' PROFESSIONAL COMPETENCY

(a Case Study in State Vocational High School Tri Sukses Natar)

By

JONI ACHMAD SAPUTRA

This study aims to analyze and describe the role of the principal as a manager in the development of professional competence of teachers at SMK Tri Sukses Natar in terms of planning, doing/implementation, controlling/supervision and act/follow-up aspects. This research uses a case study design with a qualitative approach. Data sources include school principals, deputy heads of curriculum and infrastructure, deputy heads of student affairs and public relations, educators/teachers, students/students and foundation supervisors. Determination of informants in this study was done by purposive sampling technique. Data collection techniques through observation, interviews and documentation studies. This study uses qualitative data analysis techniques with an inductive model. The results of this study indicate that (1) planning is carried out by the principal by forming a school development team, involving school members in formulating the vision, mission and program, conducting program planning, involving foundations in program making and programs made based on the principle of needs and adjusting policies, (2) the implementation/doing is carried out by the principal by optimizing the duties of the principal, togetherness in having a sense of responsibility and the principle of kinship, having a motto for educators, implementing programs and having a good profile, (3) controling/supervision is carried out by the principal by involving the foundation in program supervision, direct supervision of program implementation, implementing good communication and identifying program deficiencies, and (4) act/follow-up is carried out by the principal by providing total support, involving foundations, analyzing the program, and providing facilities in following up on the program.

Keywords: the role of principal's, manager, development, professional competence of teachers

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

(Studi Kasus pada SMK Tri Sukses Natar)

Oleh

Joni Achmad Saputra

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai gelar MAGISTER PENDIDIKAN

Pada

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Kependidikan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung



FAKULTAS KEPENDIDIKAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS LAMPUNG BANDAR LAMPUNG

2022

Judul Tesis PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI

> MANAJER DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU (Studi Kasus di SMK TRI SUKSES Natar)

Nama Mahasiswa Joni Achmad Saputra

Nomor Pokok Mahasiswa 1923012032

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan Ilmu Pendidikan

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Sowiyah, M.Pd.

NIP 19600725 198403 2 001

Hasan Harini, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

NIP 19670521 200012 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswandi, M.Pd.

NIP 19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi Magister Ilmu Pendidikan

Dr. Sowiyah, M

NIP 19600725 198403 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

Dr. Sowiyah, M.Pd.

Sekretaris

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

Penguji Anggota

: 1. Dr. Riswanti Rini, M.Si

2. Dr. Riswandi, M.Pd.

Chronic .

kas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

406 de la coman Raja, M.Pd. 4

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 05 April 2022

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

- Tesis dengan judul "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMK Tri Sukses Natar)" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atau karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme.
- Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

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

Bandar lampung, ... April 2022

9EFAJX688467081

Pembuat Pernyataan

· Joni Achmad Saputra

NPM 1923912932

SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menye-lesaikan penyusunan tesis yang berjudul "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMK Tri Sukses Natar)".

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Demikian, peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

- 1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si. selaku Rektor Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T, M.T. selaku Direktur Pascasarjana yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 3. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd. selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 4. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd. selaku Ketu Program Studi Magister Administrasi
 Pendidikan dan Alumni serta sebagai Dosen Pembimbing I yang telah bersedia
 membimbing, memberikan ilmu, dan memberikan nasihat- nasihat yang
 membuat penulis semangat untuk menyelesaikan tesis ini.

- 5. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan dan Penguji II yang telah memberikan saran dan masukan yang bermanfaat serta memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 6. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni dan Penguji I yang telah bersedia membimbing, memberikan masukan dan kritik yang sangat bermanfaat dan membuka pemikiran penulis.
- 7. Bapak Hasan Hariri sebagai Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk bimbingan, menyumbangkan banyak ilmu, dan memberikan motivasi kepada penulis demi terselesaikannya tesis ini.
- 8. Bapak dan Ibu Dosen serta staf Magister Administrasi Pendidikan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
- 9. Kepala Sekolah SMK Tri Sukses Natar yang telah memberi izin dan memfasilitasi demi selesainya penelitian ini.
- 10. Para guru, staf dan seluruh anggota sekolah SMK Tri Sukses Natar yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
- 11. Teman-teman seperjuangan di Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2019 atas kebersamaannya.
- 12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga dengan bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala di sisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 05 April 2022 Peneliti,

Joni Achmad Saputra NPM 1923012032

RIWAYAT HIDUP



Joni Achmad Saputra dilahirkan di Lampung Selatan pada tanggal 13 Jun1981, sebagai anak kedua dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Suniyat dan Ibu Asmana.

Pada tahun 1987 peneliti mengawali pendidikan sekolah di SD Negeri 1 Sukarame Bandar Lampung, lalu pada tahun 1993 peneliti melanjutkan sekolah di SMP Negeri Sukarame, kecamatan Sukarame, Bandar Lampung dan diselesaikan

pada tahun 1996 peneliti melanjutkan pedidikannya di SMA Negeri 5 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 1999.

Tahun 2000, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa program studi Otomotif di Politeknik PPKP Yogyakarta. Selanjutnya, pada tahun 2009 peneliti melanjutkan pendidikan di Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa. Selanjutnya, pada tahun 2019 peneliti melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Lampung pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan sampai saat ini.

MOTTO

"Lebih besar cita-citanya manusia adalah orang iman yang memiliki cita-cita perkara dunia dan cita-cita perkara akhirat." (HR. Ibnu Majah)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan rasa syukur kepada Allah SWT, penulis persembahkan sebuah karya sederhana ini sebagai bukti cinta kasih kepada:

- ✓ Almamater tercinta.
- ✓ Ibunda Asmana dan Ayah Suniyat yang tercinta dengan ketulusan doa dan kasih sayang tanpa putus yang senantiasa memberikan dorongan untuk keberhasilan penulis.
- ✓ Istri tercinta Yuni Wulandari dan Anak-anak.
- ✓ Kakak Erni Yusnita serta Adik Yeti Agustriani, Syaiful Hadi Irawan dan Rita Nur Azizah serta seluruh keluarga besar atas doa dan dukungannya.
- ✓ Sahabat-sahabat terbaikku yang setia dikala suka dan duka.
- ✓ Guru dan dosen tercinta atas ilmu yang bermanfaat dan kesabaran selama mendidikku

DAFTAR ISI

	Halaman
HA	ALAMAN JUDULi
AB	STRAK v
LE	MBAR PERNYATAAN vii
	NWACANA viii
	WAYAT HIDUPx
	-
M(OTTOxi
PE	RSEMBAHAN xii
DA	FTAR ISI xiii
DA	AFTAR TABELxvii
	FTAR GAMBARix
DA	TAR GAMDAR
I.	PENDAHULUAN 1 1.1 Latar Belakang 1 1.2 Fokus Penelitian 8 1.3 Pertanyaan Penelitian 9 1.4 Tujuan Penelitian 9 1.5 Manfaat Penelitian 10 1.5.1 Manfaat Teoretis 10 1.5.2 Manfaat Praktis 10 1.6 Definisi Istilah 11
II.	TINJAUAN PUSTAKA142.1 Peran Kepala Sekolah142.1.1 Kepala Sekolah Sebagai Edukator/Educator162.1.2 Kepala Sekolah Sebagai Manajer/Manager162.1.3 Kepala Sekolah Sebagai Administrator/Administrator172.1.4 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor/Supervisor172.1.5 Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin/Leader172.1.6 Kepala Sekolah Sebagai Inovator/Inovator182.1.7 Kepala Sekolah Sebagai Motivator/Motivator18

		2.1.8 Kepala Sekolah Sebagai Entrepeneur/Entrepeneur	 19
	2.2	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		2.2.1 Perencanaan (<i>Plan</i>)	
		2.2.2 Pelaksanaan (<i>Do</i>)	
		2.2.3 Pengawasan (<i>Check</i>)	
		2.2.4 Tindak Lanjut (Act)	
		Kompetensi Guru	
	2.4	Kompetensi Profesional Guru	
		2.4.1 Fungsi Kompetensi Profesional Guru	 . 29
		2.4.2 Upaya dalam Pengembangan Kompetensi	
		Profesional Guru	
		Sekolah Menegah Kejuruan	
	2.6	Kerangka Pikir	 31
TTT	ME	TODE PENELITIAN	34
111.		Setting Penelitian	
		Pendekatan dan Rancangan Penelitian	
		Kehadiran Peneliti	
		Sumber Data Penelitian	
		Teknik Pengumpulan Data	
	3.3	3.5.1 Observasi	
		3.5.2 Wawancara	
		3.5.3 Studi Dokumen	
	3.6	Teknik Analisa Data	
	5.0	3.6.1 Pengumpulan Data	
		3.6.2 Reduksi Data	
		3.6.3 Display Data	
		3.6.4 Kesimpulan	
	3 7	Pengecekan Keabsahan Data	
	5.1	3.7.1 Ketekunan Pengamatan	
		3.7.2 Triangulasi	
		3.7.2.1 Triangulasi Sumber	
		3.7.2.2 Triangulasi Metode	
		3.7.3 Pemeriksaan Sejawat	
	3.8	Tahap-Tahap Penelitian	
	5.0	3.8.1 Tahap Pra-lapangan	
		3.8.2 Tahap Persiapan	
		3.8.3 Tahap Pengumpulan data	
		3.8.4 Tahap Analisa Data	
		3.8.5 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian	
TT 7	TT A	• •	
17.		SIL DAN PEMBAHASAN	
	4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	 56

		4.1.1 Visi dan Misi SMK Tri Sukses Natar	56
		4.1.2 Keadaan Sarana dan Prasarana	57
	4.2	Paparan Data	58
		4.2.1 Perencanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	58
		4.2.2 Pelaksanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	65
		4.2.3 Pengawasan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	74
		4.2.4 Tindak Lanjut Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	
	4.3	Temuan Penelitian	93
		4.3.1 Perencanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	0.2
		di SMK Tri Sukses Natar	93
		4.3.2 Pelaksanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	104
		di SMK Tri Sukses Natar	104
		4.3.3 Pengawasan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMK Tri Sukses Natar	115
		4.3.4 Tindak Lanjut Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	113
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	121
	44	Pembahasan	
	7.7	4.4.1 Perencanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	130
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	136
		4.4.2 Pelaksanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	142
		4.4.3 Pengawasan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	149
		4.4.4 Tindak Lanjut Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam	
		Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
		di SMK Tri Sukses Natar	153
T 7	T ZTO	SIMPULAN DAN SARAN	164
٧.		KesimpulanKesimpulan	
		Saran	
	٥.۷	Datan	107

DAFTAR PUSTAKA	169
LAMPIRAN	175
Tabel 1-4	175
Gambar 1- 61	

DAFTAR TABEL

Tabel Halar		alaman
1.	Pedoman Observasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	37
2.	Pedoman Wawancara Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	38
3.	Informan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	38
4.	Pedoman Studi Dokumen Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	40
5.	Pengodean Observasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	40
6.	Pengodean Wawancara Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	41
7.	Pengodean Studi Dokumen Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	42
8.	Pedoman Observasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	45
9.	Pedoman Wawancara Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	46
10.	. Pedoman Studi Dokumen Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	48

11.	Matrix Perencanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	97
12.	Matrix Pelaksanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	109
13.	Matrix Pengawasan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	118
14.	Matrix Tindak Lanjut Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halama		
1.	Tangga Peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming (Deming, 1993)	
2.	Kerangka Pikir	
3.	Sistem Pengodean Observasi	
4.	Sistem Pengodean Wawancara	
5.	Sistem Pengodean Studi Dokumen	
6.	Skema Teknik Analisis Data (Miles and Huberman, 2014) 51	
7.	Diagram konteks perencanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru	
8.	Diagram Konteks Pelaksanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
9.	Diagram Konteks Pengawasan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	
10	. Diagram Konteks Tindak Lanjut Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru	

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan mempunyai peranan penting dalam kehidupan umat manusia di dunia ini. Pendidikan adalah suatu kekuatan yang sangat dinamis dalam siklus hidupnya pada setiap individu yang mampu mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan baik secara fisik, daya jiwa sosial, serta moralitas. Manusia sangat membutuhkan pendidikan bahkan tidak bisa dipisahkan dalam kehidupannya, karena pendidikan merupakan usaha mutlak bagi manusia agar dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya melalui proses pelajaran (Suharyanto, 2013). Sejalan dengan ungkapan Fauzi (2018) bahwa proses mendunianya sistem kehidupan yang akan mengarahkan pada budaya dalam konteks perubahan sosial saat ini sebagai produk kemajuan teknologi informasi akan mengarah kepada sistem kehidupan dunia sepertinya tanpa tapal batas (*the borderless world*). Pendidikan merupakan sarana dalam mencerdaskan kehidupan anak bangsa serta memberikan gambaran dan pemahaman tentang konsep hidup masa depan. Pendidikan menjadi wadah serta kebijaksanaan untuk mengelolah ilmu pengetahuan sebagai modal bagi peserta didik (Saputra, *et al.*, 2020).

Dalam menjalankan tugasnya memimpin sekolah, kepala sekolah harus melibatkan seluruh SDM yang dimiliki, baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Oleh sebab itu, di antara kepala sekolah, guru dan karyawan perlu terjalin kerja sama yang baik. Seluruh tenaga kerja di sekolah harus mampu mengerjakan kewajiban mengajar dengan sebaik-baiknya. Sementara tenaga kependidikan harus terampil dan cekatan

dalam mengerjakan administrasi sekolah. Dalam upaya mewujudkan tenaga guru dan karyawan yang berkualitas, kepala sekolah harus memberikan keteladan dan motivasi. Peran yang dimiliki kepala sekolah diharapkan dapat melandasi dan menguatkan peranan dan tanggung jawabnya berdasarkan visi sekolah (Juliantoro, 2017).

Visi merupakan gambaran masa depan yang ingin dicapai dan diwujudkan suatu sekolah dalam kurun waktu tertentu. Visi memberikan wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Perumusan visi dilakukan oleh *stakeholder* sekolah, yakni oleh kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan. Visi menumbuhkan persepsi yang sama pada para pelaksana (pendidik dan tenaga pendidikan) di lembaga sebagai impian atau anganangan bersama yang ingin dicapai sesuai peran dan fungsi yang dimiliki kepala sekolah (Suhaini, 2020).

Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas, kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator dan entrepreneur*. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sebuah sekolah harus mampu mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkan organisasi dengan cara yang dapat membuatnya lebih efektif dan efisien. Seorang pemimpin ditekankan mampu mempengaruhi orang lain dan mengarahkan untuk mencapai tujuan (Sharma and Jain, 2013). Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat bergantung pada perilakunya. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas yang berat untuk memajukan sekolah. "the activity of mobilizing and empowering others to serve the academic and related needs of students with utmost skill and integrity" (Smith and Piele, 2006). Kepala sekolah melaksanakan sebuah proses atau aktivitas untuk menggerakkan dan memberdayakan segenap komponen sekolah, dengan

sepenuhnya melayani kebutuhan para siswa dengan integritas dan keterampilan yang dimiliki.

Kepala sekolah sebagai manajer/manager mempunyai peran kunci dalam keberhasilan sebuah sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita sekolah. Fungsi kepemimpinan sebagai manajer tidak terlepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin serta mengendalikan usaha anggota organisasi dan memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia secara opteamal untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Wahjosumidjo, 2008). Kepala sekolah sebagai manajer pada intinya adalah melaksanakan fungsi manajemen yaitu "management is a distinc process consisting of planning, organizing, actualiting, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources" (Terry, 1997).

Sumber daya pendidikan yang mempunyai pengaruh besar dalam menghasilkan pendidikan yang berkualitas adalah tenaga pendidik atau guru. Kehadiran sosok guru yang mempunyai kompetensi dibidangnya sangat dibutuhkan dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Guru merupakan salah satu yang mempunyai tanggung jawab dalam memberikan pendidikan untuk membentuk manusia yang cerdas dan berakhlak mulia. Guru sebagai ujung tombak dalam memberikan pendidikan formal di sekolah dan mempunyai peran yang sangat signifikan, dimana dalam sebuah sekolah gurulah yang menjadi perantara dalam penyampaian ilmu. Guru harus meningkatkan kompetensinya agar benar-benar menjadi guru yang profesional dalam proses belajar mengajar. Guru bertugas untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melaksanakan pembimbingan dan pelatihan, serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Menurut Stump, Ratliff *et al.* (2010) dan Lester (2014), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh

seorang guru adalah kompetensi profesional. Kompetensi profesional guru adalah kemampuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seorang guru yang berhubungan dengan menjalankan tugas keguruan sebagai pengajar yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu tertentu (Atmuji dan Suking, 2015). Kompetensi profesional guru juga dapat diartikan sebagai kemampuan keterampilan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara keseluruhan membentuk kompetensi standar profesi guru untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya secara maksimal karena memiliki pengalaman kaya dibidangnya dengan ditandai kompetensi yang menjadi syarat bagi seorang guru (Haryanti, 2010).

Urgensi dari penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas sebagai orang yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya pendidikan yang ada di sekolah baik, manusia maupun non manusia. Salah satu sumber daya yang harus dikelola oleh seorang kepala sekolah adalah guru. Guru merupakan tenaga pendidik yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan proses pendidikan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Untuk itu diperlukan suatu usaha sebagai bentuk pengembangan dan peningkatan kompetensi profesional guru untuk mewujudkan keprofesionalan guru dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai seorang pendidik.

SMK Tri Sukses Natar merupakan lembaga pendidikan formal swasta Islam yang mempunyai visi "mewujudkan insan berkarakter profesional religious". SMK Tri Sukses Natar beberapa kali meraih prestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik, diantaranya adalah bidang olahraga, kepramukaan serta sebagian lulusan yang telah diterima pada berbagai Perguruan Tinggi.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan, kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah sekolah mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan pegelolaan segala sumber daya pendidikan yang dimiliki sekolah. Atmosfir pendidikan yang ada di SMK Tri Sukses Natar mengikuti tradisi pondok pesantren, karena sekolah ini menerapkan *boarding school* untuk para peserta didiknya serta

bernaung di bawah Yayasan Nurul Huda Lampung. Salah satu ciri khas dari sekolah SMK Tri Sukses Natar adalah kurikulum pendidikannya menggabungkan antara kurikulum sekolah dengan kurikulum pondok pesantren dalam sistem pembelajarannya. Dengan kurikulum pondok pesantren, setiap peserta didik diharapkan dapat memiliki karakter-karakter untuk menjadi seorang yang religious, dan dengan kurikulum sekolah, peserta didik diharapkan dapat memiliki karakter-karakter yang dibutuhkan untuk menjadi pribadi yang profesional. Kepala SMK Tri Sukses Natar selalu berupaya memberikan suri tauladan yang baik serta menjunjug tinggi akhlakul karimah pada sekolah yang dipimpinya.

Tenaga pendidik di SMK Tri Sukses Natar berjumlah 24 guru. Tenaga pendidik di SMK Tri Sukses Natar sebagian merupakan tenaga pendidik yang berlatar belakang sebagai ustad dan ustadzah serta berupaya menjadi tenaga pendidik yang kompeten di bidangnya. Para pendidik dan tenaga pendidik mempunyai loyalitas dan etos kerja yang cukup tinggi karena terinspirasi semangat berjuang di jalan Allah. Peningkatan kompetensi guru di SMK Tri Sukses Natar disebabkan oleh kepala sekolah yang telah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Kepala SMK Tri Sukses Natar juga selalu memberikan dukungan dan pengarahan kepada para guru. Bentuk dukungan dibuktikan dengan memberikan kesempatan kepada para guru diantaranya dengan melanjutkan studi. Guru yang bertugas di SMK Tri Sukses Natar berjumlah 24 orang, dan sebanyak 6 guru sedang melanjutkan studi S2 diberbagai perguruan tinggi di Provinsi Lampung. Selain itu bentuk dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah yaitu dengan mengikut sertakan para guru dalam pelatihan, diklat, *workshop* dan lain sebagainya, sesuai dengan bidang keahliannyanya masing-masing.

Perubahan yang dilakukan di SMK Tri Sukses Natar didukung oleh kepala sekolah yang mampu mengelola sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Pengelolaan disegala aspek dilakukan mulai dari pembuatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai dengan tindak lanjut. Perencanaan program dibuat oleh Kepala SMK Tri Sukses Natar dengan musyawarah bersama dengan mengikutsertakan seluruh warga sekolah untuk menyusun program yang sebelumnya sudah dikonsep bersama dengan

yayasan. Perencanaan dibuat dengan prinsip sesuai dengan tujuan lembaga pendidkan dan yayasan. Adanya penyusunan program dengan mengikutsertakan seluruh warga sekolah adalah untuk memberikan kesempatan dalam manyampaikan aspirasi, serta setiap personil sekolah akan secara sadar dan ikut bertanggungjawab dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program yang telah dibuat. Keinginan kuat kepala SMK Tri Sukses Natar beserta para personil sekolah lainnya untuk terus melaksanakan pengembangan dan perbaikan ditunjukan dengan membangun hubungan komunikasi dua arah, baik secara internal maupun eksternal. Pelaksanaan program sekolah SMK Tri Sukses Natar didasarkan pada visi sekolah serta tujuan yang telah dibuat bersama. Selanjutnya untuk melaksanakan pengontrolan terhadap pelaksanaan program yang telah dilakukan, maka pengawasan dilakukan oleh pihak sekolah bersama dengan team pengendali mutu yayasan. Selanjutnya untuk mengimplementasikan solusi yang telah diperoleh ke dalam skala besar dan berusaha mencari peluang baru untuk meningkatkan mutu pendidikan ke derajat yang lebih tinggi lagi, maka SMK Tri Sukses melakukan langkah tindak lanjut agar visi sekolah bisa tercapai dengan baik. Oleh karena itu, perlu adanya peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses natar, sehingga kualitas kompetensi profesional guru lebih meningkat.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang peran kepala sekolah. Diantara beberapa penelitian tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Muhyadi pada tahun 2016 dengan hasil penelitian bahwa: (1) perencanaan pengembangan kompetensi profesional guru dilakukan dengan pembentukan team; (2) jenis pengembangan kompetensi profesional guru yaitu penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran; (3) melaksanakan evaluasi dengan membuat *form*/angket penilaian guru terhadap proses pembelajaran di kelas yang diisi oleh siswa; (4) peran kepala sekolah sebagai: (a) pendidik; (b) manajer; (c) administrator; (d) supervisor; (e) peran sosial (f) penggiat kewirausahaan; (g) pemimpin; dan (h) pencipta iklim. Terdapat perbedaan antara penelitian tersebut

dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu pada objek dan lokasi penelitian serta lebih menekankan pada peran kepala sekolah secara umum.

Selanjutnya penelitian Maulida pada tahun 2016 dengan hasil penelitian bahwa: peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan telah berjalan baik dilihat dari kepala sekolah menjalankan ke empat perannya yaitu sebagai perencana, sebagai pengorganisasi, sebagai penggerak, dan sebagai pengawas. Terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu pada objek dan lokasi penelitian, serta lebih menekankan pada mutu pendidikan.

Berikutnya penelitian Rosyadi dan Pardjono pada tahun 2015 dengan hasil penelitian bahwa kepala sekolah sebagai seorang manajer berperan: (1) merencanakan program dengan merinci kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menjalankan tugas, merencanakan kurikulum yang akan dijalankan, merencanakan kebijakan penambahan mata pelajaran bimbingan konseling dengan waktu dua jam per minggu; (2) membuat struktur organisasi yang melibatkan orang tua murid melalui komite sekolah dan melengkapi sarpras yang dibutuhkan; (3) memberi contoh yang baik dan tenang dalam bekerja, memberi motivasi dan penghargaan terhadap personilnya baik moril maupun materil, meningkatan kesejahteraan, mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan dalam diklat-diklat dan memotivasi guru senior agar memiliki semangat life long education; (4) mengawasi output, PBM, dan peserta didik mulai dari proses penerimaan sampai selesai sekolah. (5) adapun hambatan yang dialami adalah adanya personil yang masih tidak disiplin, kurangnya komunikasi antara kepala sekolah dengan sebagian personil. Terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu pada objek dan lokasi penelitian, serta lebih menekankan pada mutu pendidikan.

Selanjutnya penelitian Chayani pada tahun 2015 dengan hasil penelitian bahwa kepala SMA Unggulan Amanatul Ummah telah menjalankan perannya sebagai manajer dengan menjalankan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), *Controling*

(Pengawasan). *Planning* (Perencanaan) dilakukan kepala sekolah dengan menyusun rancangan program sekolah yang didasarkan pada kebijakan yayasan. Organizing (Pengorganisasian) dilakukan dengan membagi tugas kepada masing-masing personil sekolah untuk secara bersama-sama menjalankan program yang telah dibuat. Actuating (Penggerakan) merupakan kegiatan kepala sekolah untuk menggerakan setiap personil untuk secara sadar mendukung program yang dijalankan. Sedangkan Controling (Pengawasan) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui keberhasilan program yang telah dijalankan. SMA/Sekolah Menengah Atas Unggulan Amanatul Ummah telah memberikan dukungan penuh terhadap program peningkatan kompetensi guru dengan memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studi dan mengikut sertakan guru dalam berbagai pelatihan, workshop, dan juga diklat. Kepala sekolah menfasilitasi kebutuhan guru dalam upaya peningkatan kompetensi guru dengan memberikan beasiswa kepada guru untuk melaksanakan studi lanjut, tunjangan dan fasilitas pendidikan lainnya. Terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu pada objek dan lokasi penelitian, serta lebih menekankan pada planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), controling (pengawasan).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian tesis ini. Fokus penelitian ini terpusat pada peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian utama dalam penelitian ini adalah:

1.2.1 Perencanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

- 1.2.2 Pelaksanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.2.3 Pengawasan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.2.4. Tindak lanjut kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka pertanyaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Bagaimana perencanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.3.2 Bagaimana pelaksanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.3.3 Bagaimana pengawasan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.3.4. Bagaimana tindak lanjut kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

1.4.1 Perencanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

- 1.4.2 Pelaksanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.4.3 Pengawasan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.
- 1.4.4 Tindak lanjut kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki beberapa manfaat, diantaranya:

1.5.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu metode dalam melaksanakan manajemen yang berhubungan dengan peningkatan mutu sekolah atau lembaga pendidikan formal dan non-formal. Serta memberikan masukan bagi warga sekolah tentang arti pentingnya peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar diharapkan dapat memperoleh manfaat praktis yang ditujukan pada:

1.5.2.1 Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dan masukan yang bermanfaat dalam rangka peningkatan mutu layanan di unit SMK /Sekolah Menengah Kejuruan Tri Sukses Natar.

1.5.2.2 Pendidik/Guru

Bagi pendidik/guru, penelitian ini diharapakan dapat memberikan peningkatan mutu SDM/Sumber Daya Manusia di SMK Tri Sukses Natar.

1.5.2.3 Peserta Didik/Siswa

Bagi peserta didik/siswa, penelitian ini diharapkan dapat memberikan peningkatan pelayananan sekolah terhadap kebutuhan peserta didik/siswa di SMK Tri Sukses Natar.

1.5.2.4 Yayasan

Bagi Yayasan Nurul Huda Lampung, penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran ataupun masukan yang dapat dijadikan acuan dalam rangka menentukan kebijakan, guna mewujudkan peningkatan mutu layanan pendidikan di unit SMK /Sekolah Menengah Kejuruan Tri Sukses Natar.

1.5.2.5 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada instansi terkait/dinas pendidikan dan kebudayaan sebagai pengambil keputusan dalam rangka menentukan kebijakan guna meningkatkan mutu layanan pendidikan di SMK/Sekolah Menengah Kejuruan.

1.6 Definisi Istilah`

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

- 1.6.1 Peran adalah tugas atau fungsi seseorang yang telah diamanati oleh pihak tertentu dan memiliki posisi yang strategis untuk memberikan sumbangsih berupa pemikiran, tenaga dan materi, sehingga dapat menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- 1.6.2 Kepala Sekolah adalah tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan peserta didik yang menerima pelajaran.
- 1.6.3 Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran, serta berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.
- 1.6.4 Perencanaan merupakan fungsi awal dari semua manajemen dan menjadi proses kegiatan untuk menyajikan secara sistematis segala kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 1.6.5 Pelaksanaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam mengimplementasikan tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan menggunakan cara, strategi, atau teknik yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.
- 1.6.6 Pengawasan adalah tahap dimana pemeriksaan dilakukan, pada tahap ini merangkum seluruh hasil data dari instrumen yang disusun unntuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi suatu lembaga, kemudian diberikan bimbingan sebagai tindak lanjut dari kegiatan pemantauan.
- 1.6.7 Tindak lanjut merupakan perbaikan yang dilakukan organisasi bersifat terus menerus, konstan, dan reguler dengan melibatkan seluruh elemen organisasi di berbagai tingkatan.
- 1.6.8 Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai, serta telah menjadi bagian dalam dirinya untuk menjalankan tugas keprofesionalannya. Perangkat ini

- merupakan perpaduan antara pengetahuan, kemampuan dan penerapan dalam melaksanakan tugas di lapangan kerja.
- 1.6.9 Kompetensi Profesional adalah adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan, serta kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar
- 1.6.10 Guru adalah sebuah profesi sebagai peserta didik yang memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan, sosok yang dapat memberi contoh teladan dan sosok yang selalu berusaha untuk maju, terdepan dalam pengembangan diri untuk mendapatkan inovasi yang bermanfaat sebagai bahan pengajaran kepada peserta didik.
- 1.6.11 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari Sekolah Menengah Pertama (SMP)/Madrasah Tsanawiah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP)/Madrasah Tsanawiah (MTs).
- 1.6.12 SMK Tri Sukses Natar adalah sekolah menengah kejuruan yang merupakan boarding school yang berada dibawah naungan yayasan Nurul Huda Lampung. Dalam metode pendidikannya SMK Tri Sukses Natar menggabungkan antara kurikulum pendidikan nasional dan kurikulum pendidikan pondok pesantren, serta dalam pelaksanaannya senantiasa berpandangan jauh kedepan dengan berpegang pada visi sekolah yaitu "Mewujudkan Insan Berkarakter Profesional Religious".

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peran Kepala Sekolah

Peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status) yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki seseorang apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajiban-kewajiban sesuai dengan kedudukannya. Peran atau peranan dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu" (Rivai, 2004). Peranan juga dapat diartikan sebagai aspek dinamis kedudukan/status (Soekanto, 2003). Peran merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menempati suatu posisi di dalam status sosial. Syarat-syarat peran mencakup tiga hal, yaitu: Pertama, peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan. Kedua, peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi. Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat. Ketiga, peran adalah suatu rangkaian teratur yang diteambulkan karena suatu jabatan.

Dalam kehidupan bermasyarakat itu munculah apa yang dinamakan peran. Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan seseorang, apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka orang yang bersangkutan menjalankan suatu peranan (Mulyasa, 2013).

Beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Berdasarkan hal-hal di atas dapat diartikan bahwa, apabila dihubungkan dengan kepala sekolah maka peran merupakan serangkaian sikap dan perilaku seorang kepala sekolah merupakan sebagai bagian dari tanggung jawab dalam kepemimpinannya.

Kata "kepala" dapat diartikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "Sekolah" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumdjo, 2011). Sedangkan menurut Mursyid dalam Asmani kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia, terutama bagi guru dan karyawan sekolah (Jamal, 2012).

Beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah adalah suatu perilaku, sikap dan tanggung jawab yang diteambulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah dalam satuan pendidikan tertentu, sehingga pelaksanaan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan teknis yang telah ditentukan.

Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Danim dan Khairil (2010) menyebutkan bahwa jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RAepublik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrash, menyebutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki 8 fungsi, yaitu mampu berfungsi sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator* dan *entrepreneur* yang disingkat dengan EMASLIME. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sebuah sekolah harus mampu mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki.

2.1.1 Kepala Sekolah Sebagai Edukator/Educator

Kepala sekolah sebagai edukator harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif dengan cara memberi nasihat dan bimbingan bagi semua warga sekolah, member motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk menciptakan dan melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Satu hal yang tidak kalah pentingnya peran dari kepala sekolah adalah mampu mengambil inisiatif untuk menciptakan pengajaran dalam bentuk team teaching, moving kelas, kelas berbasis teknologi, pembelajaran bilingual, kelas unggul, program akselarasi, dan sekolah bertarap internasional. Sebagai seorang edukator kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja guru, tenga kependidikan lainnya, dan prestasi belajar siswa melalui upaya; mengikut sertakan guru dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiaatan penataran atau pelatihan, memberikan kesempatan guru dan staf untuk meningkatkan kualifikasi jenjang pendidikannya, kegiatan tim evaluasi dan analisis item tes, efektivitas dan efesiensi pembelajaran, dan optimalisasi ruang, waktu, kegiatan kinerja guru.

2.1.2 Kepala Sekolah Sebagai Manajer/Manager

Peran kepala sekolah sebagai manager yaitu mengelola tenaga pendidik, salah satu tugas yang harus dijalankan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru (Asmani 2012). Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Mulyasa, 2003).

2.1.3 Kepala Sekolah Sebagai Administrator/Administrator

Sebagai administrator fungsi kepala sekolah berkaitan erat dengan semua aktifitas administrasi sekolah, baik dari segi fungsional maupun substansial. Bila ditinjau dari segi fungsional maka kepala sekolah harus memerankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, penilaian, dan melakukan tindak lanjut. Secara substansi kepala sekolah harus mampu memainkan perannya sebagai pengolala kurikulum, pengelola ketenagaan, pengelola kesiswaan, hubungan masyarakat, layanan khusus, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Adapun tugas administratif tersebut harus dilakukan secara logis dan sistematis, dengan mengacu kepada kepentingan proses pendidikan dan pengajaran dengan indicator peningkatan mutu lulusan baik secara kuantitatif dan kualitatif.

2.1.4 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor/Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya suatu tujuan pendidikan. Sehubungan dengan itu maka, Kepala Sekolah sebagai supervisor berarti kepala sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya, sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal (Suryosubroto, 2010). Dalam bidang supervisi, kepala sekolah mempunya tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran melalui peningkatan profesionalisme guru secara terus menerus. Tugas seorang supervisor adalah berusaha meneliti, mencari serta menentukan syarat-syarat apa saja yang diperlukan untuk kemajuan sekolahnya, sehingga beberapa tujuan di sekolahnya dapat tercapai dengan baik (Purwanto, 2010).

2.1.5 Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin/*Leader*

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang akan memberikan sejumlah tugas dan peran kepada koleganya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang

telah disepakati di mana di dalamnya terjadi interaksi proses pembelajaran di dalam kelas ataupun di luar kelas dan memperhatikan seluruh komponen yang terdapat di sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang disepakati tersebut yang tidak lain dan tidak bukan adalah visi dan misi sekolah (Wahjosumidjo, 2011). Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran meliputi hal-hal sebagai berikut: membangun dan menjaga visi sekolah, berbagi kepemimpinan, memimpin komunitas pemelajaran (*learning communities*), memanfaatkan data untuk membuat keputusankeputusan pengajaran, dan memonitor kurikulum dan pengajaran (Stronge, 2013).

2.1.6 Kepala Sekolah Sebagai Inovator/Inovator

Seorang kepala sekolah harus mampu melakukan inovasi secara terus menerus, hal ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan, mutu pendidikan masa depan, sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat loka maupun global. Inovasi-inovasi tersebut dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang kreatif dengan mengoptimalkan semua sumberdaya yang ada di sekolah maupun yang diperoleh dari lingkungan. Agar inovasi tersebut tercapai maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan contoh keteladan kepada semua warga sekolah.

2.1.7 Kepala Sekolah Sebagai Motivator/Motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi untuk memotivasi bawahannya, yaitu guru dan staf. Dimana mereka dimotivasi untuk melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan bagi guru atau staf yang berprestasi serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentral belajar. Kepala sekolah sebagai motivator berarti bagaimana memiliki kemampuan mengatur lingkungan

sekolah, sehingga tercipta suasana yang kondusif bagi pelaksanaan proses pembelajaran. Kepala sekolah juga harus mampu memotivasi guru untuk dapat melaksanakan pengembangan kompetensi kepribadian guru.

2.1.8 Kepala Sekolah Sebagai Entrepeneur/Entrepeneur

Selaku marketing kepala sekolah dituntut mempunyai kecakapan dan kemampuan membaca peluang, kemampuan membangun jaringan pergaulan yang luas, mempunyai kemampuan mengambil resiko dan mampu mempromosikan keunggulan sekolah. Untuk menjadi seorang wirausaha maka seorang kepala sekolah yang profesional harus memiliki kepercayaan yang tinggi, ketidak tergantungan, kepribadian yang mantap, selalu bersifat optimis, berorientasi pada tugas dan hasil, kebutuhan akan prestasi, energik, penuh dengan ide dan kreatifitas tinggi. Pengertian wirausaha di sekolah merujuk pada usaha dan sikap mental, dengan kata lain tidak selalu bersifat komersil, dimana esensinya adalah usaha untuk menciptakan nilai lewat pengakuan terhadap setiap peluang bisnis.

Manajemen pendidikan merupakan pengelolaan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan sangat penting untuk menjalankan dan mengontrol pelaksanaan manajemen pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran beragam dalam menjalankan tugas kepemimpinannya di sekolah. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah berkewajiban dalam mengatur atau mengelola seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga sumber daya yang dimiliki dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan.

2.2 Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

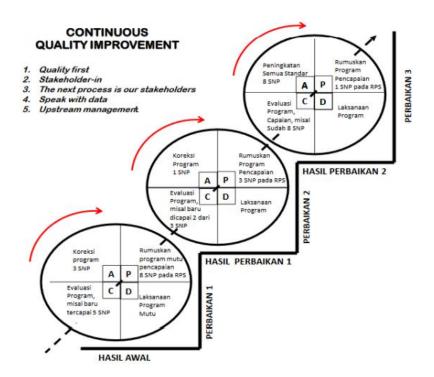
Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari peran berbagai komponen sekolah. Salah satu komponen sekolah tersebut adalah kepala sekolah

yang merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam upaya mewujudkan tenaga guru dan karyawan yang berkualitas, kepala sekolah harus memberikan keteladan dan motivasi. Peran yang dimiliki kepala sekolah diharapkan dapat melandasi dan menguatkan peranan dan tanggung jawabnya (Juliantoro, 2017). Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi juga banyak ditentukan oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali guna menentukan arah yang akan ditempuh dari suatu organisasi menuju visi yang hendak dicapai (Mulyasa, 2009). Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan direalisasikan. Artinya, kepala sekolah adalah penentu Sukses gagalnya sekolah dalam mencapai tujuan dari program pendidikan.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, oleh karena itu kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam meningkatkan pemberdayaan guru dalam proses pembelajaran melalui Manajemen Sumber Daya Manusia, maka kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk pengembangan kompetensi guru.

Deming (1982) menerapkan Langkah-langkah perbaikan secara berkelanjutan yang sekarang dikenal dengan nama *Plan, Do, Check, Act.* Peran kepala sekolah sebagai manajer diharapkan mampu memainkan perannya dalam mengaplikasikan unsurunsur manajemen dalam lembaga pendidikannya dengan menggunakan metode *Cycle Deming* (PDCA), seperti *Planning* (perencanaan), *Doing* (pelaksanaan), *Checking* (pengawasan), dan *Act* (tindak lanjut) guna mendukung tercapainya kompetensi profesional guru yang lebih baik. Sedangkan yang dimaksudkan oleh Deming dengan *never ending improvement cycle* (siklus perbaikan tanpa akhir) atau lebih dikenal dengan PDCA–*Cycle* adalah suatu siklus yang digunakan untuk menyelesaikan masalah secara terus-menerus tanpa henti melalui proses siklus yang dilakukan secara berulang sampai kondisi perbaikan dapat mencapai hasil yang lebih baik (Syahid,

2017). Adapun siklus perbaikan tanpa akhir sebagaimana disebutkan diatas dapat di gambarkan dalam lingkaran siklus sebagai berikut:



Gambar 2.1 Tangga Peningkatan Mutu Berkesinambungan dengan Siklus Deming. Sumber: Deming, 1993

Berdasarkan hal tersebut dapat kita hubungkan teori di atas dengan lembaga pendidikan yang mendorong untuk pencapaian kualitas yakni *Plan* yang dinamakan perencanaan, merupakan hal yang vital atau pokok dalam merencanakan konsep lembaga pendidikan yang dapat diterima bukan hanya internal lembaga saja. Tetapi, eksternal atau lingkungan juga sangat berpengaruh karena pelanggan merupakan bagian terpenting menuju lembaga yang berkualitas. Kemudian *Do* dikerjakan atau dalam tahap pengaplikasian, ketika konsep lembaga telah dihasilkan, fungsi kedua ini diberlakukan dengan semangat perubahan kualitas. Setelah itu, *Check* atau memeriksa kembali bahan yang telah dipersiapkan, apakah telah sempurna komponen-komponen penting dalam membangun lembaga berkualitas dan mengidentifikasi apa saja kekurangan dari konsep tersebut untuk dijadikan bahan pengevaluasian untuk

dikemudian hari. Terakhir adalah *Act* (bertindak) yang tentunya tindakan ini sangat dibutuhkan jika dalam proses tersebut belum sempurna atau stagnan, sama seperti halnya evaluasi atau melaksanakan penilaian terhadap bahan atau konsep yang telah dijalankan oleh para pendorong mutu sehingga selalu menimbulkan sebuah konsep baru untuk dipertimbangkan kembali dalam melaksanakan perubahan lembaga secara komprehensif.

2.2.1 Perencanaan (*Plan*)

Perencanaan merupakan langkah yang penting dalam keseluruhan kegiatan suatu organisasi dalam hal ini adalah lembaga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan juga menjadi hal penting karena berkaitan dengan keberlangsungan masa depan suatu organisasi/sekolah. Menurut Allen (dalam Siswanto, 2016) mengemukakan tentang perencanaan terdiri atas suatu aktivitas yang dilakukakan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan guna mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada masa yang akan datang.

Perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Menentukan rencana harus dilakukan secara matang dengan melaksanakan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi (Andang, 2014). Langkah langkah dalam perencanaan yaitu: 1) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai; 2) meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan; 3) mengumpulkan data atau informasi-informasi yang diperlukan; 4) menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan; 5) merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan (Asmendri 2012).

2.2.2 Pelaksanaan (Do)

Pelaksanaan merupakan fungsi kedua dalam siklus manajemen mutu setelah perencanaan. Kegiatan ini adalah melaksanakan perencanaan secara operasional. Pelaksanaan adalah melaksanakan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya (Tannady, 2015). Ukuran-ukuran proses ini juga telah ditetapkan dalam tahap plan. Mengimplementasi rencana yang telah disusun secara bertahap dan merealisasikan dengan mengupayakan agar seluruh rencana terlaksana dengan baik agar sasaran dapat tercapai. Pada pelaksanaan, setiap perencanaan diusahakan dapat terlaksana sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain perencanaan mutu, pelaksanaan juga harus mengacu pada prinsip manajemen mutu, yaitu berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan memegang prinsip zero defects (tidak ada kesalahan). Hal ini bertujuan agar tujuan dan sasaran mutu yang telah ditentukan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Jadi, pelaksanaan akan bermutu jika sejak awal proses sudah dilakukan dengan cara yang benar.

2.2.3 Pengawasan (*Check*)

Pengawasan/pengecekan dilakukan untuk memastikan kembali apakah sasaran dan proses yang dilakukan sudah sesuai dengan standar atau masih ada kekurangan (Deming, 1982). Tujuan dilakukannya pemeriksaan adalah untuk mengetahui: 1) apakah solusi masalah yang dipilih mampu menyelesaikan masalah mutu pendidikan; 2) jenis kegiatan yang sudah berjalan dengan baik dan yang belum berjalan dengan baik; 3) jumlah sumber daya yang dibutuhkan selama tahap pelaksanaan; 4) apakah solusi masalah yang dipilih memerlukan perbaikan.

2.2.4 Tindak Lanjut (Act)

Tindak lanjut merupakan tahap untuk mengimplementasikan solusi yang telah diperoleh ke dalam skala besar dan berusaha mencari peluang baru untuk meningkatkan mutu pendidikan ke derajat yang lebih tinggi lagi (Singh, 2013). Tahap selanjutnya adalah kembali lagi ke tahap perencanaan untuk pengembangan mutu pendidikan berikutnya.

Berdasarkan penjelasan keempat tahap proses aplikasi siklus PDCA (*Plan*, *Do*, *Check*, dan A*ct*) dalam peran kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru, maka dapat disimpulkan bahwa tahap pertama, kedua dan ketiga dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan tahap keempat akan dilakukan jika tujuan telah tercapai.

2.3 Kompetensi Guru

Selain harus memiliki kualifikasi akademik, guru juga harus memiliki kompetensi. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *perform* yang ditetapkan (Viethzal dkk., 2015). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah pemilikan, penguasaan, ketrampilan, dan kemampuan yang dianut jabatan seseorang. Kompetensi guru agar dapat menjalankan tugas keprofesionalannya setidaknya mencakup tiga hal, yakni: (1) kemampuan kognitif, yaitu kemampuan guru menguasai pengetahuan serta ketrampilan/ keahlian kependidikan dan pengetahuan materi bidang studi yang diajarkan; (2) kemampuan afektif, yaitu kemampuan yang meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi serta sikap-sikap tertentu terhadap diri sendiri dan orang lain; dan (3) kemampuan psikomotorik, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan ketrampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaanya berhubungan dengan tugas-tugasnya sebagai pengajar.

Kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul (Sudarmanto, 2009). Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu.

Pengertian kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif (Kunandar, 2007). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa kompetensi guru mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diperoleh melalui pendidikan profesi setelah sarjana atau D-IV.

Dengan gambaran pengertian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi inti Pedagogik meliputi:

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Pengembangan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- d. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.

- h. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- j. Melaksanakan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi inti kepribadian meliputi:

- a. Bertindak sesuai denga norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

3. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis.
- b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.

- c. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- e. Mampu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi.
- f. Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan.
- g. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.

4. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi inti sosial meliputi:

- a. Bersikap inkulif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif, karena pertimbangan jenis kelamin, agama, raskondisifisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI/Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan ataupun bentuk lain.

Kompetensi merupakan kinerja yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Tugas seorang guru tidak hanya berada di kelas saja, melainkan juga harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu perlu adanya peran kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensi profesional guru sehingga kualitas guru meningkat dan menjadi professional.

2.4 Kompetensi Profesional Guru

Guru merupakan profesi untuk mengajar dan mendidik siswa dengan menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam kehidupan nyata. Keberhasilan guru dalam mengemban peran sebagai pendidik memerlukan adanya standar kompetensi. Charles (Mulyasa, 2013: 25) mengemukakan bahwa "competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition". Kutipan tersebut bermakna bahwa kompetensi merupakan kinerja yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah kompetensi profesional. Dalam UndangUndang Tahun 2005 Nomor 14 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat 1 bahwa kompetensi profesional yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik/siswa, sesama guru/pendidik, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Jadi dapat dipahami bahwa tugas seorang guru tidak hanya berada dikelas saja, melainkan juga harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

Kompetensi profesional berkaitan dengan bidang studi terdiri atas Sub-Kompetensi (1) memahami mata pelajaran/materi yang telah dipersiapkan untuk mengajar, (2) memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran/materi yang tertera dalam Peraturan Menteri, (3) memahami struktur, konsep serta metode/cara keilmuan yang menaungi materi ajar, (4) memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan (5) menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari (Slamet, 2006). Peranan guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran, guru yang digugu dan ditiru adalah suatu profesi yang mengutamakan intelektualiatas, kepandaian, kecerdasan, keahlian berkomunikasi, kebijaksanaan dan kesabaran tinggi.

2.4.1 Fungsi Kompetensi Profesional Guru

Seorang guru wajib melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian secara berkelanjutan karena guru profesional merupakan komponen pendidikan yang paling utama dalam rangka menciptakan lulusan yang berkualitas. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 045/U/2002 menyatakan bahwa kompetensi diartikan sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Kompetensi guru merupakan faktor utama untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan kompetensi ini, guru dapat mengembangkan profesinya sebagai pendidik dan dapat mengendalikan serta mengatasi berbagai kesulitan dalam melaksanakan kewajibannya.

2.4.2 Upaya dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Seorang guru memiliki peranan yang sangat penting dalam kegiatan pembelajaran untuk menentukan mutu pendidikan. Kemampuan dan keterampilan guru akan mempengaruhi hasil belajar peserta didik atau siswanya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sebagai seorang yang profesional, guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Kompetensi yang cukup itu nampak pada kemampuannya dalam menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur, dan konsisten.

Program pengembangan profesionalitas guru harus dimulai dari usaha guru sendiri untuk memperbaiki diri (*self improvement*), dan usaha dari pihak luar sepertihalnya mengikuti pelatihan, lokakarya, dan penataran (Asmani, 2011). Jenis pengembangan kompetensi profesional guru dapat dilakukan dengan melalui guru secara mandiri dan melalui institusi dilakukan secara individual dan kelompok. Peningkatan kompetensi profesional harus terus dilakukan oleh guru utamanya guru SMK/Sekolah Menengah Kejuruan seiring dengan tuntutan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi. Kompetensi guru SMK selalu dituntut berhubungan dengan penguasaan keterampilan yang diajarkan.

2.5 Sekolah Menengah Kejuruan

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, pasal 18 ayat 3, Sekolah Menengah Kejuruan yang selanjutnya disingkat SMK/Sekolah Mengah Kejuruan, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP/Sekolah Mengah Pertama, MTs/Madrasah Tsanawiah, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP/Sekolah Mengah Pertama atau MTs/Madrasah Tsanawiah. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, penjelasan pasal 15, pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu.

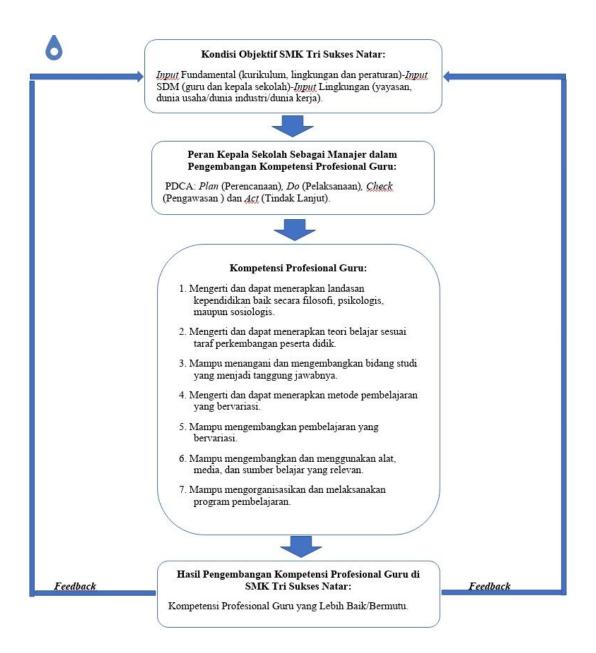
Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, SMK/Sekolah Menengah Kejuruan memiliki tujuan khusus yaitu (a) menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya; (b) menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karir, ulet dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi di lingkungan kerja dan pengembangan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya; (c) membekali peserta didik

dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni agar mampu pengembangan diri di kemudian hari baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi; dan (d) membekali peserta didik dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa SMK/Sekolah Menengah Kejuruan suatu pendidikan yang mempersiapkan siswa-siswinya untuk siap terjun dalam dunia kerja sesuai bidang keahlian yang dipelajarinya. SMK/Sekolah Menengah Kejuruan juga bertujuan untuk menciptakan lulusan yang mampu berdaya saing dan wirausahawan yang produktif, adaptif dan kreatif.

2.6 Kerangka Pikir

Pelaksanaan organisasi selalu berkaitan dan bergantung dari rangkaian *input*/masukan-*process*/proses dan *output*/hasil. Kepemimpinan/kepala sekolah dan guru merupakan suatu unsur SDM/Sumber Daya Manusia yang penting dalam suatu organisasi khususnya pada dunia pendidikan. Suatu organisasi menjadi baik atau tidak baik tergantung dari orang yang memimpinnya serta sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kepemimpinan dan SDM/Sumber Daya Manusia termasuk kepala sekolah dan guru di dalamnya, memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi khusunya dunia pendidikan sebagai unsur i*nput*-an.

Berdasarkan kajian tersebut, maka kerangka fikir dalam penelitian ini menerapkan fungsi manajemen PDCA (*Planning/perencanaan*, *Do/pelaksanaan*, *Check/pengawasan*, dan A*ctuating/tindak lanjut*) dengan memenuhi unsur-unsur peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru. Berikut merupakan skema yang dapat digambarkan berkaitan dengan kerangka fikir:



Gambar 2.2 Kerangka Pikir

Berdasarkan diagaram diatas dapat diterangkan bahwa kondisi objektif di SMK Tri Sukses Natar yang terdiri atas *Input* SDM/Sumber Daya Manusia (kepala sekolah dan guru), *Input* Fundamental (kurikulum, lingkungan dan peraturan) serta *Input* Lingkungan (yayasan, dunia usaha/dunia industri dan dunia kerja) dengan menerapkan fungsi manajeman PDCA (*Plan*/Perencanaan, *Do*/Pelaksanaan, *Check*/Pengawasan dan *Act*./Tindak Lanjut.) dalam proses peran kepala sekolah

sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru yang dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat yang ada di sekolah, maka diharapkan dapat menghasilkan *output* yang diharapkan, yaitu kompetensi profesional guru yang lebih baik/bermutu. Jika hasil dari pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar baik/bermutu, maka peran kepala sekolah sebagai manager akan berusaha untuk mempertahankannya. Namun jika hasil dari pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses belum baik/bermutu, maka peran kepala sekolah sebagai manager akan berusaha untuk memperbaiki hingga pada kondisi stabil/ideal yang diharapkan.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMK Tri Sukses Natar yang berlokasi di jalan Serbajadi 2 Pemanggilan Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung. Penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2021 dengan melaksanakan observasi terlebih dahulu di SMK Tri Sukses Natar.

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. 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 lebih baik (Rahardjo dkk., 2011).

Sebagai konsekuensi dalam pendekatan kualitatif, maka teknik analisa data yang digunakan oleh peneliti bukanlah 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 melaksanakan penelitian yang berorientasi pada gejala yang bersifata alamiah/naturalistik dan mendasar, sehingga tidak bisa dilakukan di laboratorium melainkan harus terjun di lapangan.

Penelitian kualitatif pada hakikatnya merupakan suatu upaya untuk menemukan kebenaran atau untuk lebih membenarkan kebenaran (Moleong, 2017). Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata atau gambar, tidak mementingkan angka, tetapi lebih pada proses (Sugiyono, 2016). 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. Fenomenologis seorang peneliti adalah berusaha memahami arti dari suatu peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang yang biasa dalam situasi tertentu (Moleong, 2017).

3.3 Kehadiran Peneliti

Instrumen atau alat penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2016). Selain itu, peneliti kualitatif sebagai *human tools* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melaksanakan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Peneliti dalam penelitian ini adalah bertindak sebagai pengamat partisipasi. Dalam beberapa penelitian pengamatan partisipasi, terdapat perbedaan gaya penelitian. Ada lima tipe partisipasi dan tingkat keterlibatannya: (1) partisipasi pasif tingkat keterlibatannya rendah, (2) partisipasi moderat tingkat keterlibatannya tengah-tengah, (3) partisipasi aktif tingkat keterlibatannya tinggi, (4) partisipasi lengkap tingkat keterlibatannya tinggi, dan (5) non partisipasi tidak ada tingkat keterlibatan (Spradley, 1980).

Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pangumpulan data. Hubungan yang baik antara peneliti dan subjek penelitian 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 memperhatikan beberapa hal saat pelaksanaan penelitian berlangsung, yaitu (1) peneliti berperilaku luwes, ramah, dan tampil sebaik-baiknya dengan memperhatikan sikap dan perilaku, serta tidak menonjolkan diri, (2) peneliti menghormati etika pergaulan yang sudah terbangun, mengikuti peraturan yang berlaku, serta menyesuaikan diri dengan kebiasaan subjek penelitian, (3) peneliti berusaha meleburkan diri ke dalam situasi subjek dengan bergaul sewajar mungkin agar informan dapat terbuka dalam memberikan informasi pada saat wawancara dan pengamatan, sehingga data yang diperlukan dapat diperoleh dengan sebaik-baiknya, dan (4) peneliti menggunakan instrumen bantu yang dipergunakan dalam penelitian seperti alat tulis, alat perekam, dan kamera.

Peneliti sendiri merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan mempersiapkan dirinya terlebih dahulu sebagaimana yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, kemungkinan tidak dapat menyesuaikan terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Selain itu hanya manusia sebagai alat sajalah yang dapat berhubungan dengan responden atau objek lainnya, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan beberapa kenyataan yang ada di lapangan. Peneliti juga berperan serta pada situs penelitian dan mengikuti secara aktif beberapa kegiatan yang ada di lapangan (Moleong, 2017).

3.4 Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci, sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti gambar, foto, catatan atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian (Miles and Huberman, 1994).

Data dari manusia diperoleh dari orang yang mengetahui tentang permasalahan sesuai dengan fokus penelitian seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan sarana prasarana, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan hubungan masyarakat, pendidik/guru, pengawas yayasan serta peserta didik/siswa.

Sedangkan data non manusia berupa observasi di lapangan serta studi dokumen yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru, sepertihalnya organisasi, manajerial kepala sekolah, nilai-nilai, budaya organisasi, team kerja, daftar hadir kegiatan, program kerja, rencana kerja sekolah dan lain-lain.

Berikut sumber data penelitian yang dapat disajikan oleh peneliti yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru:

Tabel 3.1 Pedoman Observasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

NT.	Pengembangan Kompetensi Profesional Guru			
No	Ragam Situasi yang diamati	Keterangan		
1	Organisasi	Visi, misi dan tujuan sekolah tujuan jangka pendek,		
		jangka panjang, dan rencana strategis tertulis.		
2	Manajerial Kepala Sekolah	Kepala sekolah menjalankan tugas, mengenal para staf,		
		mengenal para peserta didik dan membangkitkan		
		kreativitas.		
3	Nilai-nilai	Misi sekolah jelas dan mudah difahami, serta adanya		
		komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi.		
4	Budaya Organisasi	Sekolah memiliki struktur organisasi sederhana dan		
		ramping, otonomi didelegasikan kebawah, menjalin		
		komunikasi yang baik serta pendekatan kekeluargaan		
		dengan warga sekolah.		
5	Team Kerja	Memiliki komitmen terhadap team dan kerja team,		
		memiliki pendekatan team, staf terlatih dalam		
		keterampilan, staf memiliki kekompakan yang kuat,		
		tersedia sumber daya utama untuk meningkatkan mutu,		
		menghargai dan mendukung praktik-praktik kerja yang		
		baik, serta berkonsultasi tentang kebijakan yang teratur.		
6	Masyarakat	Memlihara hubungan yang baik dengan masyarakat		
		sekitar, menjalin kerjasam yang baik dengan pihak		
		yayasan, serta menjalin hubungan kerjasama yang baik		
		dengan organisasi kemasyarakatan.		
7	Pengawasan	Pengawasan program oleh kepala sekolah dan yayasan,		
		jalinan komunikasi yang baik dengan warga sekolah,		
		sekolah memiliki sistem formal untuk penilaian, serta		
		komunikasi 2 arah.		
8	Fasilitas	Fasilitas penunjang pengembangan kompetensi		
		profesional guru, nyaman dan mendukung proses		
		belajar-mengajar, serta		
		kepala sekolah, guru dan staf terjalin komunikasi yang		
		baik.		
9	Pengembangan dan Pelatihan	Sekolah bertanggung jawab pengembangan kompetensi		
	_	guru, serta pengembangan kompetensi guru bersifat pro-		
		aktif dan secara jelas memenuhi kebutuhan sekolah.		

Tabel 3.2 Pedoman Wawancara Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

No	Sub Fokus	Indikator
1	Perencanaan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMK Tri Sukses Natar	 Pembentukan tim pengembangan sekolah Melibatkan anggota sekolah dalam merumuskan visi, misi dan program pengembangan sekolah. Perencanaan program pengembangan yang dilakukan Keterlibatan yayasan dalam pembuatan program Program dibuat berdasarkan azas kebutuhan dan menyesaikan dengan kebijakan yang ada
2	Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMK Tri Sukses Natar	 Optimalisasi tugas kepala sekolah Kebersamaan dalam memiliki rasa tanggung jawab serta azas kekeluargaan Motto bagi pendidik Pelaksananaan program pengembangan kompetensi guru Profil kepala sekolah yang baik
3	Pengawasan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMK Tri Sukses Natar	 Keterlibatan yayasan dalam pengawasan program sekolah Pengawasan secara langsung oleh kepla sekolah terhadap pelaksanaan progran Kepala sekolah melakukan komunikasi yanga baik Kepala Sekolah mengidentifikasi kekurangan/penghambat dari program pengembangan Profesional Guru
4	Tindak Lanjut Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMK Tri Sukses Natar	 Totalitas dukungan kepala sekolah dalam menindak lanjuti program Keterlibatan yayasan dalam pengembngan kompetensi profesional guru Tim menganalisis program yang telah direncanakan Fasilitas yang diberikan dalam rangka peningkatan SDM Guru

Tabel 3.3 Informan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

No	Narasumber/Informan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Saranana-Prasarana	1
3	Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas dan Kesiswaan	1
4	Pendidik/Guru	8
5	Pengawas Yaysan	1
6	Peserta Didik/Siswa	3
	Jumlah	15 orang

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Untuk menentukan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik dan tujuan-tujuan tertentu (*purposive sampling*), agar data yang diperoleh dari informan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dengan menggunakan cara bola salju (*snowball*). Cara bola salju (*snowball*) adalah cara untuk menelusuri terus data yang dibutuhkan dalam menjawab pertanyaan yang ada. Informan dalam penelitian peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1. Informan kunci (*key informan*) yang bertindak dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Ditetapkannya sebagai informan kunci, karena seseorang yang dijadikan informan kunci memiliki pengetahuan dan informasi, atau serta memahami dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, yaitu dalam mengetahui peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru (Miles and Huberman, 1994). Adanya kepala sekolah juga dijadikan sebagai informan kunci/sumber data utama, karena kepala sekolah tentunya memiliki keinginan terhadap lembaganya bisa tumbuh dan berkembang untuk mencapai visi dan misinya dalam mendirikan sebuah lembaga pendidikan.
- 2. Informan pendukung, dalam penelitian ini terdiri dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan sarana prasarana, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan hubungan masyarakat. Wakil kepala sekolah ditetapkan sebagai informan dengan pertimbangan bahwa, wakil kepala sekolah yang paling bertanggung jawab atas lancar atau tidak lancarnya kegiatan sekolah, serta tertib atau tidaknya kegiatan sekolah. Pertimbangan lain adalah wakil kepala sekolah merupakan orang pertama yang akan diajak berdiskusi untuk membahas permasalahan, tantangan, dan proyeksi-proyeksi yang akan dilakukan. Selanjutnya yang bertindak sebagai informan dalam penelitian ini adalah pengawas yayasan, pendidik/guru dan peserta didik/siswa.

Tabel 3.4 Pedoman Studi Dokumen Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

No	Uraian Kegiatan	Dokumen
1	Mendeskripsikan Rencana Kerja Jangka	Rencana Kerja Jangka Menengah
	Menengah	
2	Rapat Bersama Yayasan	Daftar Hadir
3	Rapat Intern Unit SMK	Daftar Hadir
4	Team Penjamin Mutu SMK	SK Tugas
5	In House Training Pengembangan Kompetensi	SPT dan Dafatar Hadir
	Profesional Guru	
6	Diklat Pengembangan Kompetensi Profesional	SPT Kepanitiaan
	Guru	
7	Supervisi	Jadwal Supervisi
8	Mendeskripsikan Rencana Kerja Tahunan	Rencana Kerja Tahunan
9	Pengkondisian Jadwal Mengajar	Jadwal Pembagian Jam Mengajar

Teknik yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran fakta di lapangan adalah teknik koding. Teknik koding adalah langkah yang dilakukan seorang peneliti untuk mendapatkan gambaran fakta sebagai satu kesatuan analisis data kualitatif dan teknik mengumpulkan, serta menarik kesimpulan analisis psikologis terhadap data yang diperoleh. Koding dimaksudkan sebagai cara mendapatkan kata atau frase yang menentukan adanya fakta psikologi yang menonjol, menangkap esensi fakta, atau menandai atribut psikologi yang muncul kuat dari sejumlah kumpulan bahasa atau data visual (Saldana, 2009). Secara rinci pengodean dalam penelitian ini dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan informasi seperti pada beberapa tabel dan gambar berikut ini:

Tabel 3.5 Pengodean Observasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Kode	Ragam Situasi yang diamati	Kode Situasi
О	Organisasi	OGS
О	Manajerial Kepala Sekolah	MKS
О	Nilai-Nilai	NN
О	Budaya Organisasi	ВО
O	Team Kerja	TK
O	Masyarakat	MSKT
O	Pengawasan	PGWN
О	Fasilitas dan Foto	FTS
О	Pengembangan dan Pelatihan	PBPT

Contoh penerapan kode observasi dan cara membacanya:



Gambar 3.1 Sistem Pengodean Observasi

Pemberian kode pada sumber data observasi dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut; kode O adalah Observasi, kode OGS menunjukkan Organisasi, dan kode 1 angka pertama adalah situasi ke 1 yang peneliti observasi.

Tabel 3.6 Pengodean Wawancara Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Kode	Sumber Data	Kode Informan
W	Kepala Sekolah	KS
W	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Sarana-Prasarana	WKKSP
W	Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas dan Kesiswaan	WKHK
W	Pendidik	PD
W	Pengawas Yayasan	PWYY
W	Peserta Didik	PSDD

Contoh penerapan kode wawancara dan cara membacanya:

	W	KS	1	29.10.21
Wawancara —				
Kepala Sekolah				
Informan ke				
Tanggal —				

Gambar 3.2 Sistem Pengodean Wawancara

Pemberian kode sumber data wawancara dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut; kode W adalah Wawancara, kode KS menunjukkan Kepala Sekolah,

kode 1 angka pertama adalah informan ke 1 yang peneliti wawancarai, dan kode 29.10.21 menunjukan tanggal, bulan dan tahun wawancara dilaksanakan.

Tabel 3.7 Pengodean Studi Dokumen Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Kode	Uraian Kegiatan	Dokumen	Kode Kegiatan
SD	Mendeskripsikan Rencana Kerja	Rencana Kerja Jangka	RKJM
	Jangka Menengah	Menengah	
SD	Rapat Bersama Yayasan	Daftar Hadir dan Foto	RBY
SD	Rapat Intern Unit SMK	Daftar Hadir dan Foto	RIU
SD	Team Penjamin Mutu SMK	SK Tugas	TPM
SD	In House Training	SPT, Daftar Hadir dan Foto	IHTK
	Pengembangan Kompetensi		
	Profesional Guru		
SD	Diklat Pengembangan	SPT Kepanitiaan dan Foto	DPK
	Kompetensi Profesional Guru		
SD	Supervisi	Jadwal Supervisi	SPV
SD	Mendeskripsikan Rencana Kerja	Rencana Kerja Tahunan	RKT
	Tahunan		
SD	Pengkondisian Jadwal Mengajar	Jadwal Pembagian Jam	JPJM
		Mengajar	

Contoh penerapan kode studi dokumen dan cara membacanya:

	SD	RKJM 1
Studi Dokumen		
Rencana Kerja Jangka Menengah ——————		
Kegiatan ke		

Gambar 3.3 Sistem Pengodean Studi Dokumen

Pemberian kode pada sumber data studi dokumen dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut; kode SD adalah Studi Dokumen, kode RKJM menunjukkan Rencana Kerja Jangka Menengah, dan kode 1 angka pertama adalah kegiatan ke 1 yang peneliti pelajari.

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 analislis, karena menumpuknya data pada akhir periode pengumpulan data.

Data merupakan hal sangat esensial untuk mengungkap suatu permasalahan, dan data juga diperlukan untuk menjawab masalah penelitian atau mengisi hipotesis yang dirumuskan. Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Dalam hal ini, data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan wawancara. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal. Dalam hal ini, data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk makalah tertulis ataupun dokumen.

Selain data-data di atas dalam penelitian ini, peneliti juga mengambil data dari literatur-literatur yang telah ada, yang akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini, seperti buku ilmiah, referensi, jurnal-artikel pendidikan dan sebagainya, yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi/studi dokumen, dan gabungan/triangulasi (Sugiyono, 2016). Berangkat dari hal tersebut, peneliti memilih untuk menggunakan wawancara (*interview*), observasi dan studi dokumen sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* karena menggunakan *interview* atau wawancara dalam teknik pengumpulan datanya. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2018). Sampel dalam penelitian ini adalah kepala

sekolah dan wakil kepala sekolah sebagai *stakeholder* utama dalam manajemen pendidikan dan paling memahami situasi manajemen pendidikan dalam satuan pendidikan yang menjadi lokasi penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian dengan pendekatan kualitatif ini dalam hal untuk pengumpulan data yang dilakukan terhadap objek 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. Observasi perlu dilakukan agar obyek penelitian mampu memberikan beberapa konsep yang telah ada sesuai dengan kondisi dan aktivitas pendidikan. Sesuai dengan namanya, observasi akan dilakukan dengan cara peneliti melaksanakan pengamatan terhadap subjek penelitian dan kemudian mencatat hal-hal yang terjadi di lapangan dan berkaitan dengan perana kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru. Secara umum observasi berarti pengamatan, penglihatan. Sedangkan secara khusus dalam dunia Pendidikan, observasi adalah mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawaban, mencari bukti terhadap fenomena sosial keagamaan. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data secara langsung dan lengkap tentang:

1. Keadaan fisik bangunan serta lingkungan sekolah, keadaan sarana dan prasarana, letak geografis, penataannya, pemeliharaan sarana, prasarana serta perlengkapan sekolah/madrasah dan kepada siapa menurut petunjuk dari Kepala SMK Tri Sukses Natar sebagai berikut: (1) Ditujukan kepada kepala sekolah atau pendidik/guru atau karyawan yang ditunjuk oleh kepala sekolah untuk mendapatkan data megenai keadaan fisik misalnya gedung dari ruang belajar, kantor pendidik dan kepala sekolah, ruang perpustakaan, laboratorium praktik, ruang UKP/Usaha Kesehatan Pondok dan POKESTREN/Pos Kesehatan Pesantren, WC/kamar mandi, gedung,

- kantin sekolah, mushola dan lingkungan sekolah lainnya dan dari mana sumber perolehanya.
- 2. Supaya mengetahui bagaimana pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai manjer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar dengan mencari bukti penyusunan perencanaan program, program kerja semester, bukti prestasi baik akademik maupun non akademik, wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan sarana prasarana, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan hubungn masyarakat, pendidik/guru, peserta didik/siswa, pengawas yayasan dan pendukung lainnya sebagai penilaian keabsahan data yang ditujukan kepada kepala sekolah/manajer sebagai bukti keberhasilan dalam pengembangan kompetensi profesional guru serta meningkatkan mutu pendidikan.

Tabel 3.8 Pedoman Observasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

No	Ragam Situasi yang diamati	Kode Situasi
1	Organisasi	OGS
2	Manajerial Kepala Sekolah	MKS
3	Nilai-nilai	NN
4	Budaya Organisasi	ВО
5	Team Kerja	TK
6	Masyarakat	MSKT
7	Pengawasan	PGWN
8	Fasilitas	FTS
9	Pengembangan dan Pelatihan	PBPT

3.5.2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara/informan yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Metode wawancara atau metode *interview* dipergunakan seseorang untuk mendapatkan keterangan secara lisan dan langsung bertatap muka dengan terwawancara informan, hal itu dilakukan

agar peneliti memperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

Peneliti berbekal instrumen berupa panduan wawancara/interview, daftar pertanyaan dan alat perekam dengan cara mendatangi informan/narasumber untuk mendapatkan data yang diingingkan. Hal ini ditempuh karena salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara/interview, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Pedoman wawancara hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2016).

Teknik wawancara/interview ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkkan informasi yang diperlukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan menggunakan pertanyaan terstruktur dan melaksanakan wawancara/interview dengan stakeholders sekolah. Wawancara/interview ini dilakukan secara mendalam yang fokusnya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan sarana prasarana, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan hubungn masyarakat, pendidik/guru, peserta didik/siswa serta pengawas yayasan Nurul Huda Lampung untuk mendapatkan informasi mengenai perana kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

Tabel 3.9 Pedoman Wawancara Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

No	Sub fokus	Indikator	Kode Informan
1	Perencanaan dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar Agus Tri Susanto & Muhyadi (2016), Yogi	Pembentukan team pengembangan sekolah. Melibatkan anggota sekolah dalam merumuskan visi, misi dan program pengembangan sekolah.	KSWKKSPWKHKPDDPWYY

Tabel 3.9 (lanjutan)

No	Sub fokus	Indikator	Kode Informan
	Irfan Rosyadi, Pardjono (2015) dan Intan Dwi Cahyani & Karwanto (2015)	 Perencanaan program pengembangan yang dilakukan. Keterlibatan yayasan dalam pembuatan program. Program dibuat berdasarkan azas kebutuhan dan menyesaikan dengan kebijakan yang ada. 	• PSDD
2	Pelaksanaan dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar Agus Tri Susanto & Muhyadi (2016), Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono (2015) dan Intan Dwi Cahyani & Karwanto (2015)	 Opteamalisasi tugas kepala sekolah. Kebersamaan dalam memiliki rasa tanggung jawab serta azas kekeluargaan. Motto bagi pendidik. Pelaksananaan program pengembangan kompetensi guru. Profil kepala sekolah yang baik. 	KSWKKSPWKHKPDDPWYYPSDD
3	Pengawasan dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar Agus Tri Susanto & Muhyadi (2016), Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono (2015) dan Intan Dwi Cahyani & Karwanto (2015)	Keterlibatan yayasan dalam pengawasan program sekolah. Pengawasan secara langsung oleh kepla sekolah terhadap pelaksanaan program. Kepala sekolah melaksanakan komunikasi yang baik. Kepala sekolah mengidentifikasi kekurangan/penghambat dari program pengembangan profesional guru.	KSWKKSPWKHKPDDPWYYPSDD
4	Tindak lanjut dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar Agus Tri Susanto & Muhyadi (2016), Yogi Irfan Rosyadi, Pardjono (2015) dan Intan Dwi Cahyani & Karwanto (2015)	Totalitas dukungan kepala sekolah dalam menindak lanjuti program. Keterlibatan yayasan dalam pengembangan kompetensi profesional guru. Team menganalisis program yang telah direncanakan. Fasilitas yang diberikan dalam rangka peningkatan SDM guru	KSWKKSPWKHKPDDPWYYPSDD

3.5.3 Studi Dokumen

Selain wawancara, peneliti juga memeriksa sejumlah dokumen yang ada. Dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Teknik 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 (Sugiyono, 2016). Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan mengumpulkan data berupa catatan lapangan dari observasi yang dilakukan, memindahkan hasil wawancara ke dalam bentuk transkrip wawancara.

Dokumen dalam penelitian ini terbagi atas 2 jenis yaitu: dokumen umum dan dokumen khusus. Dokumen umum berupa data tentang keberadaan SMK Tri Sukses Natar dari awal berdiri, proses perkembangannya sampai keadaan yang sekarang. Sedangkan dokumen khusus yaitu dokumen yang berkenaan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru seperti dokumen rencana kerja tahunan, rencana kerja jangka menegah, supervisi, daftara hadir pelatihan/work shop pengembangan sumber daya manusia, daftar hadir rapat, surat perintah tugas serta jadwal mengajar.

Tabel 3.10 Pedoman Studi Dokumen Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

No	Uraian Kegiatan	Dokumen	Kode
			Kegiatan
1	Mendeskripsikan Rencana Kerja Jangka	Rencana Kerja Jangka	RKJM
	Menengah	Menengah	
2	Rapat bersama Yayasan	Daftar Hadir	RBY
3	Rapat Intern Unit SMK	Daftar Hadir	RIU
4	Team Penjamin Mutu SMK	SK Tugas	TPM
5	In House Training Pengembangan	SPT dan Dafatar Hadir	IHTK
	Kompetensi Profesional Guru		
6	Diklat Pengembangan Kompetensi	SPT kepanitiaan	DPK
	Profesional Guru		
7	Supervisi	Jadwal Supervisi	SPV

8	Mendeskripsikan Rencana Kerja Tahunan	Rencana Kerja	RKT
		Tahunan	
9	Pengkondisian Jadwal Mengajar	Jadwal Pembagian Jam	PJM
		Mengajar	

3.6 Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari data, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melaksanakan sintesis, menyusun ke dalam pola serta memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan, sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018).

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh (Miles and Huberman, 1994). Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *collection*, data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Aktivitas dalam analisis data terbagi menjadi empat yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan (Huberman *et al.*, 2014). Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

3.6.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti melaksanakan pengumpulan data dengan mencari dan mencatat hasil observasi dan wawancara di lapangan, yaitu pencatatan data dan berbagai bentuk data yang ada di lapangan dengan objektif dan apa adanya.

3.6.2 Reduksi Data

Setelah pengumpulan data, maka peneliti melaksanakan reduksi data dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya yang

mengacu pada fokus penelitian, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melaksanakan pengumpulan data selanjutnya.

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung.

Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiaannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus, membuat partisi serta membuat memo).

3.6.3 Display Data

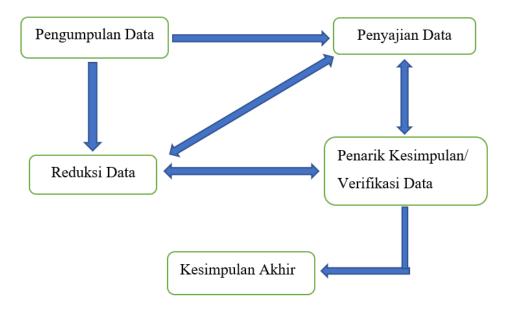
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data. Penyajian data disusun sesuai dengan sub fokus penelitian agar mudah dipahami. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan. Data yang telah terkumpul dikelompokkan sesuai dengan sub fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk naratif dan bagan, dideskripsikan secara jelas gambaran sebenarnya yang ditemukan peneliti di lapangan.

Miles dan Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tidakan. Miles dan Huberman meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi berbagai jenis matrik, garfik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menghubungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih.

3.6.4 Kesimpulan

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan display data sehingga data dapat disimpulkan. Penarikan kesimpulan sementara, agar diuji kembali dengan data dilapangan dengan cara merefleksi Kembali. Peneliti bertukar pikiran dengan ahli dalam hal ini pembimbing 1 dan 2 agar kebenaran ilmiah dapat tercapai. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

Proses analisis data dilakukan secara siklus dan bolak-balik (*interactive*) selama dan setelah proses pengumpulan data. Proses pengumpulan data, analisis dan pemaparan data serta penarikan kesimpulan secara interaktif dipilih berdasarkan model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Langkah-langkah analisi data penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Skema Teknik Analisis Data (Miles and Huberman, 2014)

Menarik kesimpulan menurut Miles dan Huberman hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran peneliti selama peneliti menulis suatu tinjauan ulang catataan-catatan lapangan, atau melaksanakan peninjauan kembali, serta tukar pikiran diantara teman sejawat untuk pengembangan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

3.7 Pengecekan 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 dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria kebenaran, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti. Derajat kepercayaan keabsahan data dapat diadakan pengecekan dengan teknik yaitu ketekunan pengamatan, pemeriksaan sejawat dan triangulasi. Dalam hal ini peneliti mengukur seberapa jauh kebenaran dari hasil suatu penelitian agar dapat dipercaya, atau seberapa jauh tingkat derajat kepercayaan atau kredibilitas/*credibility* (Moleong, 2017). Supaya mencapai kredibilitas akan digunakan teknik sebagai berikut:

3.7.1 Ketekunan Pengamatan

Ketekunan atau keajegan pengamatan berarti menemukan ciri-ciri dan unsurunsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.

3.7.2 Triangulasi

Teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode yang akan dijelaskan sebagai berikut:

3.7.2.1 Triangulasi Sumber

Peneliti membandingkan dan mengecek data yang diperoleh dari seluruh informan penelitian dengan melaksanakan reduksi hasil wawancara. Kemudian, peneliti melaksanakan klarifikasi dengan menyerahkan transkrip hasil wawancara tersebut kepada kepala SMK Tri Sukses Natar sebagai informan kunci, untuk diperiksa ulang.

3.7.2.2 Triangulasi Metode

Peneliti membandingkan dan mengevaluasi kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumen untuk mendapatkan keabsahan data yang benar dan gambaran yang nyata dari data yang dihimpun. Misalnya mengenai sub fokus pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru, peneliti membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi kegiatan, kemudian peneliti juga mengevaluasi kembali dengan dokumen-dokumen yang relevan.

3.7.3 Pemeriksaan Sejawat

Peneliti menggunakan teknik ini dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat yaitu Zulaikha Fitriyanti, M.Pd dalam hal format dan isi laporan serta Sri Endang Supriyanti, M.Pd dalam hal isi dan tata bahasa. Selanjutnya untuk mengetahui dan mengecek serta memastikan hasil penelitian benar atau kurang valid, peneliti mendiskusikannya dengan team audity atau pakar menejemen

dalam hal ini pembimbing tesis yang dilakukan secara bertahap mengenai konsep-konsep yang dihasilkan dilapangan.

3.8 Tahap-Tahap Penelitian

Terdapat beberapa tahap dalam penelitian ini yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap pengecekan data, tahap penelitian laporan, tahap konsultasi, seminar hasil, dan ujian tesis. Berikut deskripsi dari penelitian ini dari awal hingga akhir ujian tesis yang peneliti lakukan.

3.8.1 Tahap Pra-Lapangan

Pada tahap pra-lapangan ada enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu; a) menyusun rancangan penelitian, b) memilih lapangan penelitian, c) menperolehk perizinan, d) menjajaki dan menilai keadaan lingkungan, e) memilih informan, dan f) menyiapkan perlengkapan penelitian.

3.8.2 Tahap Persiapan

Peneliti melaksanakan pengamatan awal untuk memantapkan permasalahan penelitian dan menentukan subjek penelitian. Pengumpulan data, yaitu untuk mengamati dan mencari berbagai informasi yang berhubungan dengan fokus dan subfokus penelitian mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar.

3.8.3 Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Tujuan yang diungkapkan dalam bentuk fokus dan subfokus merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelilitian yang perlu diuji secara empiris. Data dalam penelitian ini

didapatkan dengan triangulasi metode, yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumen. Selain itu, peneliti juga menggunakan *purposive sampling* dalam menentukan informan kunci.

3.8.4 Tahap Analisis Data

Peneliti mengumpulkan data yang selanjutnya melaksanakan reduksi data, yaitu melaksanakan pemilihan terhadap data yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, kemudian dianalisis sesuai dengan fokus penelitian dan dimasukan dalam matrik data. Data dipaparkan dalam bentuk naratif yang disajikan dalam bentuk matrik dan diagram konteks.

3.8.5 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian

Pembuatan laporan hasil penelitian yang terdiri atas latar belakang, kajian pustaka, metode penelitian, penyajian data penelitian, pengkajian temuan penelitian dan kesimpulan akhir dari hasil penelitian yang ditulis secara naratif. Tahap akhir peneliti melaksanakan seminar hasil penelitian dan melaksanakan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian komprehensif.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar ditunjukan dengan sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru dengan melaksanakan pembentukan team penyusun program pengembangan. Melibatkan anggota sekolah dalam merumuskan visi, misi dan program. Program disusun menggunakan prinsip musyawarah bersama para warga sekolah. Perencanaan program dimulai dari menganalisis segala kebutuhan sekolah, visi, misi serta tujuan yang diubah menjadi jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Rapat penyusunan program dilakukan untuk menjalin kerjasama antara warga sekolah yang berlandaskan pada agama dan peraturan pemerintah Republik Indonesia. Penyusunan program disesuaikan dengan tujuan lembaga serta menjunjung tinggi nilai budi pekerti yang baik. Penyusunan program dilakukan setiap akhir tahun sebelum tahun ajaran baru dimulai, atau pada saat libur semester bersama pemangku kepentingan di sekolah. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu membuat perencanaan sekolah untuk kemajuan sekolah. Sekolah merencanakan kebutuhan SDM yang akan menjalankan tugas. Sekolah juga merencanakan kebijakan berupa program kepala sekolah dan kurikulum yang akan dijalankan di sekolah. Dalam membuat program, pihak sekolah melibatkan yayasan. Kepala

- sekolah membuat perencanaan dengan berdasarkan azas kebutuhan serta kebijakan yang telah dibuat oleh yayasan. Perencanaan dibuat dengan melibatkan seluruh wakil kepala sekolah, guru, komite, DU-DI beserta dengan yayasan. Keterlibatan yayasan dalam menyusun program dilakukan karena sekolah berada di bawah naungan yayasan, sehingga perencanaan yang dibuat juga mengacu dari perencanaan yang telah dibuat oleh yayasan. Perencanaan yang dilakukan dengan melibatkan personil sekolah bersama yayasan menjadikan kesadaran penuh dalam menSukseskan tujuan yang telah dibuat bersama.
- 2. Pelaksanaan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar ditunjukan dengan sekolah membentuk team pengembangan kompetensi profesional guru. Sekolah melaksanakan beberapa upaya dalam pengembangan kompetensi profesional guru, diantaranya sekolah menyelenggarakan kegiatan dengan IHT, serta menganjurkan gurunya ikut pelatihan-pelatihan serta MGMP. Kesadaran para personil sekolah untuk mendukung program sekolah seperti pengembangan kompetensi profesional guru sebagian sudah muncul dengan sendirinya dan sebagian lagi belum. Sekolah memiliki motto bagi setiap tenaga pendidiknya. Sekolah menyelenggarakan pengembangan kompetensi profesional guru dalam penguasaan TIK. Sekolah melaksanakan program pengembangan kompetensi guru dalam penguasaan materi (pembelajaran tuntas, penilaian serta evaluasi pembelajaran. Sekolah telah melaksanakan pelatihan program pengembangan kompetensi profesional guru minimal 1 kali dalam setiap semesternya. Pelaksanaan pelatihan/workshop diselenggarakan pada saat liburan sekolah ataupun saat hari efektif, jika jadwal kegiatan tersebut bersifat mendesak ataupun menyesuaikan dengan jadwal kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal. Tempat pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru diadakan di sekolah dan daring. Pendekatan kekeluargaan menjadikan kerjasama kepala sekolah dan warga sekolah lainnya berjalan dengan efektif.
- 3. Pengawasan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar ditunjukan dengan

Pengawasan/evaluasi program dilakukan sekolah bersama-sama dengan yayasan. Yayasan memiliki kendali terhadap jalannya program yang ada di sekolah. Evaluasi secara rutin dilakukan setiap awal bulan, 3 bulan, akhir semester dan akhir tahun ajaran. Kepala sekolah melaksanakan pengawasan secara terus menerus terhadap jalannya program sekolah. Kepala sekolah melaksanakan komunikasi yang baik terhadap warga sekolah untuk melaksanakan koordinasi dan kontrol terhadap jalannya program sekolah. Evaluasi pelaksanaan program pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar bertujuan untuk mengendalikan program agar berjalan baik dan lancar, sesuai harapan, memberikan hasil yang maksimal serta untuk perbaikan di masa mendatang.

4. Tindak lanjut kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMK Tri Sukses Natar ditunjukan dengan bentuk dukungan dari kepala sekolah terhadap para guru untuk pengembangan kompetensi profesional guru adalah memberikan informasi diklat atau pelatihan, memberikan anggaran transportasi, bahan bacaan, memberikan izin untuk mengikuti diklat atau pelatihan serta melengkapi sarana dan prasaran yang dibutuhkan dalam proses pengembangan kompetensi profesional guru, serta dalam proses pembelajaran. Sekolah mengikut sertakan guru dalam berbagai pelatihan, workshop, seminar dan juga diklat. Sekolah memberikan rekomendasi kepada guru yang berprestasi untuk mendapatkan reward, tidak hanya punishmant. Dampak yang diharapkan bagi para guru dari dukungan yang diberikan oleh sekolah untuk pengembangan kompetensi profesional guru adalah bisa kontinyu dalam memberikan pelayananan yang baik, memiliki kinerja yang baik, serta bisa memberikan kontribusi yang baik untuk sekolah. Sekolah menganggarkan dana untuk memberikan tunjangan, transport serta fasilitas lainnya bagi guru yang mengikuti pelatihan, workshop, seminar dan juga diklat. Sekolah mendukung penuh bagi guru dalam mengikuti kegiatan MGMP. Sekolah bersama dengan yayasan mengadakan workshop dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru. Sekolah bersama dengan yayasan memberikan fasilitas dengan mendatangkan ahli dari luar untuk melaksanakan workshop dalam upaya

peningkatan/pengembangan kompetansi guru. Bentuk usaha lain untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi profesional guru berupa *update* informasi terkait pengembangan kompetensi guru, terus memberikan motivasi serta mencoba untuk menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi. Kepala sekolah melaksanakan analisis dengan bekerjasama dengan wakil kepala sekolah untuk mengetahui kebutuhan guru dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru. Fasilitas yang diberikan kepada guru yang melanjutkan studi dalam upaya peningkatan kompetensi guru berupa pengkondisian jadwal agar tidak menganggu jadwal kuliah dan jadwal mengajar di sekolah. Fasilitas yang diberikan juga bermanfaat sebagai penunjang dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru.

5.2 Saran

Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru dengan siklus PDCA Deming berfungsi sebagai model sempurna untuk memastikan organisasi berkomitmen luas. Penerapan siklus PDCA Deming akan membantu peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

Berikut ini beberapa saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti kepada:

5.2.1 Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam menjalankan perannya tidak bisa bekerja sendiri, sehingga dibutuhkan kerjasama dengan personil sekolah lainnya. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan kerjasama secara bersama-sama untuk menSukseskan program sekolah sepertihalnya pengembangan kompetensi profesional guru. Kerjasama dapat dilakukan oleh

kepala sekolah lebih aktif dengan melibatkan personil lainnya untuk ikut dalam berbagai kegiatan sekolah.

5.2.2 Pendidik/Guru

Guru perlu berperan aktif dalam mendukung dan mengikuti kegiatan program pengembangan kompetensi profesional guru yang diadakan oleh sekolah, yayasan maupun di luar sekolah, guna peningkatan mutu di SMK Tri Sukses Natar.

5.2.3 Peserta Didik/Siswa

Peserta didik perlu berperan aktif mendukung implementasi peran kepala sekolah sebagai manajer dalam program pengembangan kompetensi profesional guru yang ada di sekolah, guna peningkatan pelayananan sekolah terhadap kebutuhan peserta didik SMK Tri Sukses Natar.

5.2.4 Yayasan

Yayasan Nurul Huda harus sering melaksanakan monitoring dan pengawasan terhadap kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru sehingga hasil dari monitoring dan pengawasan tersebut dapat segera ditindaklanjuti serta sebagai acuan kebijakan dalam rangka peningkatan mutu layanan di unit SMK/Sekolah Menengah Kejuruan.

5.2.5 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan perlu terus melaksanakan monitoring dan pengawasan terhadap kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru sehingga hasil dari monitoring dan pengawasan tersebut dapat memberikan masukan kepada instansi terkait sebagai pengambil keputusan dalam rangka kebijakan peningkatan mutu layanan SMK.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Iskandar dan Yufridawati. 2013. *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas*. Jakarta: BestariBuana Murni.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2009. Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asmani, J.M. 2011. *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter Di Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press.
- Asmani, J.M. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: DIVA Press.
- Atmuji, Setyo Dan Suking, A. 2015. Pengaruh Kecerdasan Sosial, Kompetensi Profesional Dan Perilaku Guru Dalam Mengajar Terhadap Efektivitas Pembelajaran Pada SMA Negeri Di Kecamatan Luwuk Kabupaten Banggai. Universitas Negeri Gorontalo.Http://Ejournal.Ung.Ac.Id/Index.Php/JK/Article/1345/Pdf.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. 1990. *Management Function and Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Boddy, D. 2008. Management: An Introduction. Harlow: Person education limited.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. 2010. The principles of educational leadership & management. *London: SAGE Publications*.
- Chayani, I. D. 2015. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 2(2).
- Danim, Sudarwan & Khairil. 2010. Profesi Kependidikan. Bandung: Alfabeta.
- Daryanto, H.M. 2006. Administrasi Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Deming, W Edwards. 1982. *Out of The Crisis*. Cambridge University Press. Cambridge.

- Deming, W.E. 1993. The New Economics. MIT Press. Cambridge, MA. page 135.
- Deming, W Edwards. 1994. *The New Economic*. MIT Mass European Foundation for Quality Management. Cambridge.
- Depdiknas. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Depdiknas. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Depdiknas. 2010. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Depdiknas. 2003. Manajemen Berbasis Sekolah Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Fauzi, Fauzi. 2018. Peran Pendidikan dalam Transformasi Nilai Budaya Lokal di Era Millenial. *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 23(1): 51–65.
- Haryanti, Titik. 2010. Pengaruh Kompetensi Profesional Guru Terhadap Minat Belajar pada Mata Pelajaran Fiqih pada Siswa Kelas VIII MTS Yasu'a Pilangwetan, Kec. Kebonagung, Kab. Demak, Tahun Ajaran 2009-2010. Salatiga: Jurusan Tarbiyah, Program Studi Pendidikan Agama Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). http://jurnaliainpontianak.or.id/index.php/jp2d/article/view/1208.
- Hashimov, E. 2015. Qualitative Data Analysis: *A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers*: Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014. 381 pp. Johnny Saldaña. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2013. 303 pp. Taylor & Francis.
- Juliantoro, M. 2017. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Al-Hikmah*, 25.
- Kepmendiknas. 2003. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.
- Kunandar. 2012. Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lester, S. 2014. *Professional Standards, Competence and Capability*. Higher Education, Skills and Work-Based Learning4(1): 31-43.
- Lunenburg, F.C & Ornstein, A.C. 2000. Educational Administration: *Consepts and Practices. Belmont: Wadsworth Thomson Lerning.*
- Manullang, M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Maulida, L. 2019. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Al-Ustmaniyah Citeureup Bogor (*Doctoral dissertation, Universitas Djuanda Bogor*).
- Moeleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung*: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 1994. An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis. *Sage Publications. London*.
- Moenir, A.S. 1987. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Mohanty, J. 2005. Educational Administration, Supervision and School Management. New Delhi: Deep & Deep Publications Pvt. Ltd.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif cetakan ke-36*. PT. Remaja Rosdakarya Offse. Bandung.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2013. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musfah, Jejen. 2011. *Peningkatan Kompetensi Guru, Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik.* Jakarta: Kencana.
- Neo, R.A. 2005. Employee Training and Development. New York: McGrew Hill.
- Nasional, M.P. 2002. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 045/U/2002 tentang kurikulum inti pendidikan tinggi. Jakarta: Depdiknas.
- Purwanto, N. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahardjo, Susilo dan Gudnanto. 2011. *Pemahaman Individu Tekhnik Non-t*es. Nora Media Enterprise. Kudus.
- Republik Indonesia. 2005. Undang-Undang RI No. 14, Tahun 2005, pasal 10 ayat 1 tentang Guru dan Dosen.
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang RI No. 20, Tahun 2003, penjelasan pasal 15 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang RI No. 20, Tahun 2003, pasal 18 ayat 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang RI No. 20, Tahun 2003, pasal 39 ayat 2 dan 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rohmat. 2010. *Kepemiminan Pendidikan, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: STAIN Pres.
- Rosyadi, Y., & Pardjono, P. 2015. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 124-133.
- Saldana, J. 2009. The Coding Manual for Qualitative Researchers. *Sage Publications*. *Los Angeles*.
- Saputra, et al. 2020. "Peran Pendidikan di Era Milenial." Abdimas: Papua Journal of Community Service 2(1): 18.
- Sharma, M. K., & Jain, S. 2013. Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Journal of Management and Business Studies*, 3 (3), 309-318.
- Sharp, William L & James K. Walter. 2003. *The Principal as School Manager (Second Edition)*. United States of America. Scarecrow Press, Inc.
- Singh, V.K. 2013. PDCA Cycle: A Quality Approach. *Utthan–the Journal of Management Sciences*, 1(1), 89-96.
- Siswanto. 2016. Pengantar Manajemen. PT. Bumi Aksara. Jakarta. 45 hlm.
- Slamet, P.H. 2006. *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Smith, S. C., & Piele, P.K. 2006. *School Leadership*. California: Corwin press A SAGE publishing company.
- Soekanto, S. 2003. Sosiologi Suatu Pengantar. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Spradley. P. James. 1980. *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston. Florida.
- Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 Ayat 3 Butir A, B, C, D.
- Stronge, James H, dkk. 2013. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*. Diterjemah oleh Siti Mahyuni, Jakarta: PT. Indeks.
- Stump, K. N., et al. 2010. Theories of Social Competence from The TopDown to The Bottom-Up: A Case for Considering Foundational Human Needs. 23-37.

- Suharyanto, Agung. 2013. Peranan Pendidikan Kewarganegaraan dalam Membina Sikap Toleransi Antar Siswa Agung. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik Uma* 14(1): 59–61.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian, Kuntitatif, Kualitatif, dan R & D*. Cetakan ke 23. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R & D*. Penerbit CV Alfabeta. Bandung.
- Suhaini. 2020. Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Program Paud di TKIT Salsabila Al-Muthi'in Yogyakarta, *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini 01*, 74.
- Suroya, A. 2016. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru: Studi Penelitian di SMK Bandung Timur dan SMK Bakti Nusantara 666 (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Suryosubroto. 2010. Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, A. T., & Muhyadi, M. 2016. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(2), 151-163.
- Syahid, S. 2017. Penerapan Total Quality Management pada Program Studi MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Uin Alauddin. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 15(2). 192-210.
- Syarif, Maryadi H. 2011. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Media Akademika*, vol. 26, No. 1 Januari 2011. http://www.ejournal.iainjambi.ac.id/index.php/mediaakademika/a rticle/view/55/48. [03-03-2015].
- Tannady, Hendy. 2015. Pengendalian Kualitas. Graha Ilmu. Jakarta.
- Terry, G.R. 1997. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, G. R., Rue, L. W., & Ticoalu, G. A. 2005. Dasar-dasar Manajemen.
- Usman, H. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, R. dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wahjosumidjo, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.