

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM  
PENGELOLAAN SEKOLAH  
(Studi Kasus di SMK PGRI 4 Bandar Lampung)**

**(Tesis)**

**TETI NURHIDAYAH**

**1923012007**



**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2021**

## **ABSTRAK**

### **PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH (Studi Kasus di SMK PGRI 4 Bandar Lampung)**

Oleh

TETI NURHIDAYAH

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dalam pengelolaan sekolah di SMK PGRI 4 Bandar Lampung. Metode penelitian ini deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumen. Sumber data dari penelitian ini berjumlah 6 (enam) orang satu orang ketua yayasan, satu orang kepala sekolah, satu orang wakil kepala sekolah, satu orang komite sekolah, dan tiga orang guru. Hasil penelitian didapat : (1) Perencanaan pengelolaan sekolah seluruh penyusunan rencana kerja disesuaikan dengan standar pengelolaan sekolah (2) Pengorganisasian dalam pengelolaan sekolah sudah cukup baik dan efektif sekolah juga menjalankan kerjasama dengan pihak industri dalam prakerja industri siswa. (3) Pelaksanaan dalam pengelolaan sekolah setiap program warga sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan (4) Evaluasi dalam pengelolaan sekolah melalui pengawasan pada aspek pelaksanaan kurikulum dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan oleh kepala sekolah maupun pengawasan fungsional, evaluasi diri sekolah yang dilaksanakan secara berkesinambungan.

**Kata kunci: manajemen, kepala sekolah, pengelolaan sekolah**

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF THE PRINCIPAL AS A MANAGER IN SCHOOL MANAGEMENT (Case Study at SMK PGRI 4 Bandar Lampung)**

**By**

**TETI NURHIDAYAH**

*The purpose of this study is to analyze and describe: planning, organizing, implementing in school management at SMK PGRI 4 Bandar Lampung. This research method is descriptive with a case study approach. Data collection techniques used in-depth interviews, participant observation and document studies. Sources of data from this study amounted to 6 (six) people, one chairman of the foundation, one principal, one vice principal, one school committee, and three teachers. The results of the study were: (1) School management planning throughout the preparation of work plans adapted to school management standards (2) The organization in school management was quite good and effective the school also collaborated with industry in student industrial work. (3) Implementation in the school management of every citizen program in accordance with the division of tasks that have been determined (4) Evaluation in school management through supervision on aspects of curriculum implementation and the performance of educators and education personnel by the principal as well as functional supervision, school self-evaluation which is carried out on continuously.*

**Keywords: management, principal, school management**

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM  
PENGELOLAAN SEKOLAH  
(Studi Kasus di SMK PGRI 4 Bandar Lampung)**

**Oleh**

**TETI NURHIDAYAH  
192301202007**

**Tesis**

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

**Pada**

**Jurusan Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2021**

Judul Tesis : **PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER  
DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH DI SMK SWASTA  
(Studi Kasus Pada SMK PGRI 4 Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Teti Nurhidayah**

No. Pokok Mahasiswa : 1923012007

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**



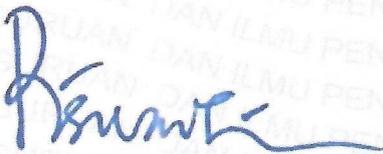
**Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002



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

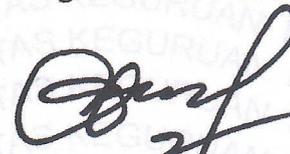
**2. Mengetahui**

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan



**Dr. Riswandi, M.Pd.**  
NIP. 19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



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

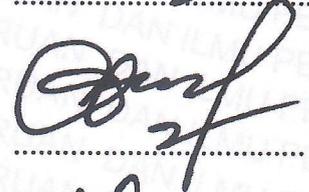
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Riswanti Rini, M.Si.**



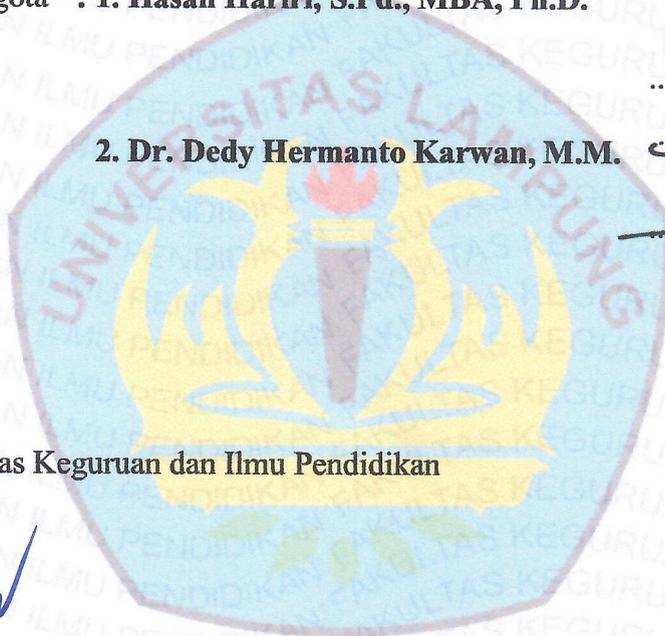
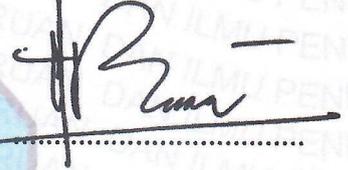
**Sekretaris : Dr. Sowiyah, M.Pd.**



**Penguji Anggota : 1. Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.**



**2. Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M.**



**Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd.**  
NIP.19620804 198905 1 001

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 18 Oktober 2021**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Pengelolaan Sekolah adalah karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau disebut dengan plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya pada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apa bila kemudian hari ternyata ditemukan ketidak benaran saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang akan diberikan kepada saya sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung,

2021

Peneliti



Teti Nurhidayah  
NPM 1923012007

## RIWAYAT HIDUP



Teti Nurhidayah lahir di Tanjung Karang pada tanggal 20 November 1978 sebagai anak ke-empat dari empat bersaudara pasangan Bapak H. Soegeng dan Alm. Ibu Hj. Raden Ayu Nurhayati.

Peneliti mengawali Pendidikan Kanak-Kanak di TK Sejahtera IV Kedaton Bandar Lampung (1984-21985), selanjutnya penulis melanjutkan ke pendidikan dasar di SD Sejahtera IV Kedaton Bandar Lampung (1985-1991), selanjutnya penulis melanjutkan sekolah menengah pertama di SMP Negeri 9 Bandar Lampung (1991-1994), penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMU Negeri 9 Bandar Lampung (1994-1997).

Peneliti menjadi mahasiswa Strata-1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta (1998-2004). Peneliti saat ini adalah seorang Guru pada SMK PGRI 4 Bandar Lampung sejak 2018 sampai dengan saat ini. Sekarang peneliti berkesempatan mengemban pendidikan Strata-2 pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung (2019-2021).

## **MOTTO**

*Barang Siapa Yang Bersungguh Sungguh, Sesungguhnya Kesungguhan Tersebut  
Untuk Kebaikan Dirinya Sendiri*

*Qs. Al-Ankabut:6*

## **PERSEMBAHAN**

Bismillahirrohmanirrohiim...

Kupersembahkan karya ini sebagai rasa syukur kepada Allah SWT serta Rasulullah Muhammad SAW yang memberi cahaya cinta penerang dunia.

Ucapan terimakasihku kepada:

Kedua orangtuaku tercinta dan tersayang (Bapak H. Soengeng dan Almarhumah Ibu Hj. Raden Ayu Nurhayati)

Telah memberikan cinta dan doa yang tulus untukku

Anak-anakku tercinta dan sholeh (Almarhum Muhammad Thariq Hadyan, Emirsyah Hasan, dan Edward Sahnun)

Kakak-Kakaku tersayang (Mamas Toto, Mba Titi, dan Mba Dede) Telah memberikan kasih sayang dan doa yang tulus untukku

Terimakasihku kepada Almater Tercinta Universitas Lampung sebagai tempat mencari dan menggali ilmu serta pengalaman hidup.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT, karena atas kehendak dan ridha-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam semoga tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Tesis dengan judul “PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH (Studi Kasus di SMK PGRI 4 Bandar Lampung ” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, MT., selaku Direktur Pascasarjana yang telah memberikan kemudahan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Pantuan Raja, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., sebagai Wakil Dekan bidang Kemahasiswaan dan Alumni dan selaku Dosen Pembimbing II sekaligus Ketua Penguji yang memberikan saran dan juga bimbingan kepada penulis, serta senantiasa memberikan motivasi kepada peneliti.
5. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pengetahuan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memberikan kemudahan pada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Magister Pendidikan Universitas Lampung, Pembimbing I sekaligus Sekretaris Penguji yang telah

banyak membimbing dan memberikan ilmu dalam penyusunan tesis ini.

7. Bapak Hasan Hariri, MBA, Ph.D., selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan arahan dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini
8. Bapak Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M., selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan arahan dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini
9. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan yang senantiasa mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.
10. Ibu Erna Yuwita, S.E., selaku Kepala SMK PGRI 4 Bandar Lampung yang telah memberikan motivasi dan memberikan izin dan memfasilitasi untuk menyelesaikan penelitian ini.
11. Sahabat terbaikku Miss Umi dan Mba Herna yang senantiasa membantu dan mendukung peneliti dalam menyelesaikan Tesis ini.
12. Teman-teman Magister Administrasi Pendidikan angkatan tahun 2019 serta sahabat-sahabat di Tangerang dan Bandar Lampung, seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Semoga Allah senantiasa memberikan rahmat, dan balasan yang berlipat atas segala bantuan dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Aamiin yaa robbalalamiin.

Bandar Lampung, Desember 2021  
Peneliti

Teti Nurhidayah  
NPM 1923012007

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>vii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
1.6 Definisi Istilah .....	8
<b>II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR</b>	
2.1 Standar Pengelolaan Pendidikan .....	10
2.1.1 Pengelolaan Satuan Pendidikan .....	11
2.1.2 Konsep Standar Pendidikan .....	12
2.1.3 Pedoman Standar Pendidikan .....	13
2.2 Manajerial Kepala Sekolah .....	16
2.3 Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah .....	22

2.4 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	23
2.5 Sekolah Efektif .....	26
2.5.1 Ciri-ciri Sekolah Efektif .....	27
2.5.2 Karakteristik Sekolah Efektif .....	27
2.6 Penelitian Relevan .....	28
2.7 Kerangka Pikir .....	30
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Tempat Penelitian .....	32
3.2 Pendekatan Rancangan Penelitian .....	32
3.3 Sumber dan Data Penelitian .....	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.5 Analisis Data Penelitian .....	40
3.6 Pengecekan Keabsahan Data .....	42
3.7 Tahap Penelitian .....	43
<b>IV. PEMBAHASAN</b>	
4.1 Paparan Data.....	46
4.2 Data Penelitian.....	49
4.3 Temuan Penelitian .....	63
4.4 Pembahasan.....	75
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	82
5.2 Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Informan Penelitian .....	34
3.2 Pengkodean Informan.....	34
3.3 Lembar Observasi .....	36
3.4 Pedoman Wawancara .....	37
3.5 Lembar Dokumentasi .....	39
4.1 Matriks Perencanaan Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Sekolah.....	65
4.2 Matriks Pengorganisasian Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Sekolah.....	67
4.3 Matriks Pelaksanaan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah di SMK PGRI 4.....	70
4.4 Matriks Evaluasi Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Sekolah .....	73

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Pikir .....	31
3.1 Komponen dalam analisis data model Miles, Hubberman dan Saldana ....	41
4.1 Struktur Organisasi .....	48
4.2 Diagram konteks Perencanaan .....	65
4.3 Diagram konteks Pengorganisasian .....	68
4.4 Diagram konteks Pelaksanaan .....	71
4.5 Diagram konteks Evaluasi .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Surat Penelitian .....	89
2. Visi Misi .....	90
3. Profil Sekolah.....	91
4. Tabel Data Kehadiran Penelitian .....	92
5. Tabel Lembar Observasi.....	93
6. Lembar Studi Dokumen.....	94
7. Pedoman Wawancara Penelitian.....	95
8. Wawancara dengan Guru, Kepsek, Wakasek, dan Ketua Yayasan .....	101
9. Fungsi dan Tugas Pengelola Sekolah.....	113
10. Surat Tugas Prakrin.....	121
11. Foto Dokumentasi Sekolah.....	122
12. Brosur .....	124
13. Jadwal .....	125
14. Surat Keputusan .....	126

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan merupakan kebutuhan manusia yang sangat penting dalam kehidupan manusia itu sendiri. Manusia pada hakikatnya tak hanya akan tergantung pada alam tanpa adanya pengaruh lain. Dalam proses itulah muncul pengaruh yang akan didapat oleh manusia dari manusia lain yang membawa perubahan sikap atas manusia yang dipengaruhinya (Panoyo, Riyanto, & Handayani, 2020).

Sesuai dengan hal di atas jelas bahwa manusia itu memerlukan sebuah pendidikan, pendidikan merupakan proses untuk mengubah manusia dari kondisi tertentu terhadap kondisi lainnya. Maka dengan pendidikan itu perubahan akan tampak dalam proses perubahan pikiran manusia, dari tidak mengerti menjadi mengerti, dari tidak mengetahui menjadi mengetahui, karena pendidikan adalah suatu hal yang mutlak yang harus dipenuhi dalam upaya untuk meningkatkan taraf hidup manusia, agama, dan khususnya bangsa Indonesia agar tidak sampai tertinggal dengan bangsa lain.

Karena itu sistem pendidikan harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pada peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan di dalam negeri maupun luar negeri, sehingga diperlukan perubahan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan. Oleh karena itu pendidikan memerlukan penataan yang profesional, hal tersebut diperlukan personal yang mampu dan tangguh. Dari hal inilah yang kita sebut sebagai pemimpin pendidikan/kepala sekolah. Seorang kepala sekolah tidak saja dituntut menguasai teori kepemimpinan tetapi harus juga terampil menerapkannya dalam situasi yang praktis di era kerja (Rosyadi, 2015).

Kepala sekolah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang (anak buah) untuk membawa sekolah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberikan oleh anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang dimiliki oleh kepala sekolah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa pada keberhasilan bersama (Saroni, 2006). Dalam penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwasannya posisi kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga, kepala sekolah merupakan <sup>pengatur</sup> dari program yang ada di sekolah. Karena nantinya diharapkan kepala sekolah akan membawa spirit kerja guru dan membangun kultur sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Gorton & Alston (2010 : 7) mengemukakan bahwa *“manager are people who do things right, are leaders all people who do the right things and good managers handle the routine daily jobs”*. Sebagai seorang manajer tentunya harus memiliki berbagai keterampilan tertentu sebagaimana dikemukakan Handoko (2003 : 36) adalah: “(a) keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi ; (b) keterampilan kemanusiaan, kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok ; (c) keterampilan administratif , yaitu dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan; (d) keterampilan teknik, yaitu kemampuan menggunakan peralatan, prosedur, teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti mesin, dan sebagainya.”

Kepala sekolah sebagai manajer pada intinya adalah melaksanakan fungsi manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh Terry (1997 : 4) yang menjelaskan pengertian manajemen adalah sebagai berikut *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actualizing, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.”* Manajemen adalah proses yang jelas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan potensi manusia dan sumberdaya lainnya. Pendapat lain yang mengemukakan tentang

fungsi-fungsi manajemen diungkapkan oleh Robbins & De Cenzo (1995 : 6) bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, leading, and controlling* .

Gordon et al (2009) menjelaskan bahwa peran manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah tidak boleh dimaknai dalam arti sempit. Kepala sekolah harus menguasai teori dan kebijakan pendidikan nasional sebagai dasar dalam sebuah perencanaan sekolah. Perencanaan tersebut sangat kompleks di antaranya perencanaan strategis, operasional, tahunan, kebutuhan, dan anggaran sekolah. Pelaksanaan perencanaan tersebut harus memegang teguh prinsip perencanaan yang akuntabel, transparan, efektif, dan efisien.

Sejalan dengan itu, peranan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam pertumbuhan dan perkembangan pendidikan yakni untuk meningkatkan sumber daya manusia dan mutu pendidikan. Dari penjelasan di atas, maka kepala sekolah sebagai manajer sekolah mengatur dan mengelola segenap potensi sekolah melalui tahapan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi potensi-potensi tersebut guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Lortie (2009) memaparkan bahwa peran kepala sekolah sebagai faktor penentu keberhasilan peningkatan kualitas sekolah dan keberhasilan sekolah secara keseluruhan. Banyak hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan efektif kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kehadiran siswa, keterlibatan siswa dengan sekolah, efikasi diri akademik siswa, kepuasan staf, dan efektivitas guru kolektif. Kepala sekolah dengan perannya yang sangat strategis harus mampu mencari kepemimpinan yang efektif. Kepala sekolah sebagai manajer pada lingkup lembaga sekolah bertanggungjawab untuk merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan (*controlling*) seluruh kegiatan sekolah dan mendayagunakan semua sumber daya (manusia dan material) yang ada di sekolahnya untuk mencapai tujuan (Ololube et al, 2014).

Keterampilan dan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial tersebut akan berdampak kepada keefektifan kerja organisasi sekolah. Keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah akan dipersepsi oleh guru-guru dan selanjutnya akan membentuk perasaan dan sikap tentang bagaimana harus berperilaku dalam melaksanakan tugas mengajar sehari-hari.

Suyanto & Abbas (2001:33) memaparkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan dalam hal ini merupakan penerapan manajemen berbasis sekolah selain mensyaratkan adanya pedoman, pengelolaan pendidikan harus berdasarkan prinsip rencana pengembangan, rencana tersebut kemudian diimplementasikan dalam bentuk rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran lebih rinci dari rencana jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Melalui Rencana kerja tahunan meliputi kalender pendidikan atau akademik, Jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun berikutnya, Mata pelajaran yang diajarkan, Tugas mengajar bagi pendidik, Buku teks pelajaran yang digunakan, Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana, Pengadaan penggunaan dan persediaan bahan habis pakai, Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, jadwal rapat dewan guru, Komite sekolah, Jadwal penyusunan RAPBS dan laporan sejenisnya. Unsur-unsur yang terdapat dalam rencana tersebut harus mendapat persetujuan dari rapat dewan guru dengan memperhatikan pertimbangan rapat komite sekolah.

Mugi (2015) menjelaskan bahwa upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui standarisasi pengelolaan pendidikan dasar membutuhkan kesanggupan semua pihak untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini kepala sekolah harus dapat memimpin perubahan tersebut dengan mengajak semua warga sekolah untuk belajar kembali bagaimana mengelola pendidikan. Kepala sekolah harus dapat menjaga agar tetap ada komitmen untuk melakukan perubahan, inovasi dan perbaikan. Sebagai manajer harus dapat mendesain struktur organisasi, dan membangun budaya organisasi (sekolah) yang terbuka, tumbuh dan berani ambil resiko.

SMK PGRI 4 Bandar Lampung merupakan salah satu lembaga pendidikan tertua

yang berada di bawah naungan Perkumpulan Pembina Lembaga Pendidikan Persatuan Guru Republik Indonesia (PPLP-PGRI), yang masih tetap eksis untuk membantu program pemerintah dalam pendidikan bidang kejuruan. SMK PGRI 4 Bandar Lampung beranggotakan guru-guru berpengalaman dan berperan dibidangnya.

Jurusan yang terdapat di SMK PGRI 4 terdapat 3 jurusan yaitu akuntansi, pemasaran dan RPL (rekayasa perangkat lunak). Setiap tahunnya peserta didik menunjukkan peningkatan. Pada tahun ajaran 2018/2019 jumlah peserta didik 48 orang siswa, pada tahun ajaran 2019/2020 jumlah peserta didik 265 orang siswa, dan pada tahun ajaran 2020/2021 jumlah peserta didik menjadi 309 orang siswa di SMK PGRI 4 Bandar Lampung dengan peminat 150 siswa jurusan akuntansi, 93 orang siswa jurusan pemasaran dan 66 orang siswa jurusan RPL (rekayasa perangkat lunak). Selain itu SMK PGRI 4 Bandar Lampung memiliki mitra kerja yang terjalin dengan instansi-instansi dalam praktik kerja lapangan diantaranya dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Koperasi Betik Gawi, Transmart, Penamart. Praktik kerja lapangan ini dilaksanakan pada kelas 2 di semester genap selama 3 bulan. SMK PGRI 4 memiliki UMKM yang mendukung untuk bisa diperjual belikan kembali hasil yang telah dibuat kepada masyarakat umum, seperti membuat kerajinan tapis dan sulam usus untuk acara pagelaran seni budaya dan juga untuk didistribusikan secara umum.

Sebagai manager kepala sekolah SMK PGRI 4 Bandar Lampung merencanakan program sekolah, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mendayagunakan sumber daya manusia pendidikan di sekolah, serta memanfaatkan sarana dan prasarana secara efisien dan efektif dalam pengelolaan sekolah untuk mencapai peningkatan mutu sekolah. Hal tersebut terwujud dalam kemampuan sekolah dalam bertahan dan berkembang selama 30 tahun. SMK PGRI 4 telah mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara optimal sehingga menimbulkan kepercayaan orang tua siswa untuk menitipkan anaknya. Terdapat beberapa hal peranan manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah berdasarkan Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) yang sudah dimiliki oleh pimpinan sekolah ini. Peranan tersebut

diantaranya memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang optimal, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, dan mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan.

Menghadapi pandemi ini banyak kepala sekolah swasta yang memberikan kebijakan dalam mengelola keuangan dan pembiayaan sekolah dengan memotong honorarium pegawai dan gurunya demi tetap bertahan. Lain halnya dengan sekolah SMK PGRI 4 Bandar Lampung, kepala SMK PGRI 4 Bandar Lampung memberikan kebijakan tetap mengutamakan kesejahteraan gurunya dengan tidak memotong dan mengurangi pembayaran honorarium dan dilaksanakan seperti sedia kala. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepala SMK PGRI 4 Bandar Lampung mampu mengelola keuangan sekolah yang sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Hal tersebut membuat peneliti tertarik meneliti tentang peranan manajerial yang dimiliki kepala sekolah di SMK PGRI 4 Bandar Lampung.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas fokus penelitian ini, yaitu peranan manajerial kepala sekolah di SMK PGRI 4 Bandar Lampung yang dirinci dalam sub fokus penelitian sebagai berikut :

1. Perencanaan kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung
2. Pengorganisasian kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung.
3. Pelaksanaan kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung
4. Evaluasi kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian di atas maka pertanyaan dalam penelitian ini diformulasikan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Perencanaan kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI4

Bandar Lampung?

2. Bagaimanakah Pengorganisasian kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung?
3. Bagaimanakah Pelaksanaan kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI4 Bandar Lampung?
4. Bagaimanakah Evaluasi kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan Perencanaan kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung
2. Mendeskripsikan Pengorganisasian kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung
3. Mendeskripsikan Pelaksanaan kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung
4. Mendeskripsikan Evaluasi kepala sekolah dalam pengelolaan SMK PGRI 4 Bandar Lampung

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini yakni sebagai informasi pengetahuan dan pengembangan ilmu dengan cara memberikan gambaran nyata kepada penelitian sejenis yang memfokuskan pada penelitian kepala sekolah sebagai manajer dalam pengelolaan sekolah.

##### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kepala sekolah sebagai refleksi diri dalam menerapkan segala kebijakan dengan berpegang teguh pada prinsip peranan manajerial sesuai amanat penyelenggara pendidikan. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat untuk pihak lain yang

membutuhkan informasi mengenai peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam pengelolaan sekolah, antara lain untuk:

1. Kepala sekolah sebagai peran manajerialnya dalam peningkatan mutu yang ada di SMK PGRI 4 Bandar Lampung
2. Guru, mampu memberikan wawasan terhadap guru untuk mengembangkan etos kerja dan kinerja agar lebih baik dalam proses belajar mengajar
3. Lembaga Pendidikan, diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan kualitas di SMK PGRI 4 Bandar Lampung
4. Peneliti lain, penelitian ini berguna sebagai salah satu masukan dan bahan yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang berkenaan dengan peran manajerial kepala sekolah.

### **1.6 Definisi Istilah**

Definisi istilah diperlukan untuk menghindari salah tafsir dalam memahami penelitian. Istilah yang akan dipakai dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Peranan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan yang berupa keterampilan dan kecakapan yang dimiliki kepala sekolah dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Pengelolaan sekolah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan kegiatan anggota dan tujuan penggunaan organisasi yang sudah ditentukan.
3. Perencanaan adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam merancang perencanaan yang disesuaikan dengan potensi sumber daya yang tersedia dan memproyeksikan indikator capaian tertentu berdasarkan kebijakan pendidikan nasional menjadi sebuah penghargaan.
4. Pengorganisasian adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengemas potensi yang dimiliki di lingkungan sekolah untuk bergerak selaras dan seirama dalam bentuk organisasi kelembagaan dengan memperhatikan pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat anggota untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

5. Pelaksanaan suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Sedangkan implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci.
6. Evaluasi merupakan sebagai penkasiran atau penilaian. Evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran dan eektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Standar Pengelolaan Pendidikan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Mulyasa (2010:39) Standar Pengelolaan oleh satuan Pendidikan pada bagian kesatu tentang standar pengelolaan oleh satuan pendidikan dijelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan sekolah didasarkan pada perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi manajemen. Sekolah mengembangkan perencanaan program dari penetapan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja.

Kemudian pada setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala sekolah. Pada aspek pengambilan keputusan dibagi menjadi keputusan akademik dan non akademik. Untuk pengambilan keputusan secara akademik melalui rapat Dewan Pendidik dipimpin oleh Kepala Satuan Pendidikan, sedangkan keputusan non akademik dilakukan oleh komite sekolah dihadiri kepala satuan pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan memberikan arahan bahwa setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus, kalender pendidikan yang menunjukkan aktifitas sekolah secara rinci dengan periode semester, bulanan dan mingguan, struktur organisasi satuan pendidikan,

pembagian tugas pendidik, pembagian tugas tenaga kependidikan, peraturan akademik, tata tertib satuan pendidikan, kode etik hubungan warga satuan pendidikan, dan biaya operasional satuan pendidikan.

### **2.1.1 Pengelolaan Satuan Pendidikan**

Pengelolaan satuan pendidikan atau pengelolaan sekolah merupakan pengelolaan pendidikan yang berada pada unit paling bawah untuk merencanakan program pendidikan dan membuat keputusan yang berada pada tindakan-tindakan nyata yang dilakukan secara komprehensif untuk meng-*cover* seluruh kebutuhan-kebutuhan sekolah, visi, misi, dan tujuan pendidikan sekolah. Dimana didalamnya ada regulasi, aturan, dan kesepakatan yang tidak boleh bersebrangan dengan regulasi, aturan, yang lebih tinggi dari pada satuan pendidikan atau sekolah untuk mencapai kepentingan bersama dan juga mencakup kepada inventarisasi sekolah yang merupakan sarana dalam mencapai cita-cita sekolah.

Dinding (2015:45) Pengelolaan satuan pendidikan bermuara kepada mutu sekolah, mutu sekolah yang mencakup *input*, proses, *output* dan *outcome* tentunya diharapkan ideal sesuai dengan standar pelayanan minimal Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2010, siapa pun pelaku dalam pengelolaan satuan pendidikan harus ada kesadaran diri untuk mempersiapkan lulusan yang siap menghadapi kehidupan meskipun peserta didik hakikatnya merupakan berada pada kehidupan nyatanya yang sekarang dijalani, kesadaran diri dari para pelaku-pelaku pendidikan merupakan kunci keberhasilan yang memerlukan tindakan-tindakan konkret dan komprehensif tidak akan mencapai hasil maksimal dan tidak akan terarah dalam tindakan- tindakannya. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan diatur oleh Pasal 49 dan Pasal 50 sebagai berikut :

1. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
2. Pengelolaan pada satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, oprasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.
3. Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai

- penanggung jawab pengelolaan pendidikan.
4. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala satuan pendidikan SMP/MTs/SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat dibantu minimal satu orang wakil kepala satuan pendidikan.
  5. Pada satuan pendidikan SMA/MA/SMALB/SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat, kepala satuan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan pendidikan yang masing-masing secara berturut-turut membidangi akademik, sarana dan prasarana, dan kesiswaan.

### **2.1.2 Konsep Standar Pengelolaan Pendidikan**

Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah dan standar pengelolaan oleh pemerintah

#### **1. Standar Pengelolaan oleh Satuan Pendidikan**

Menurut Pasal 49 pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi.

#### **2. Menurut Pasal 60 Pemerintah menyusun rencana kerja tahunan**

**bidang pendidikan dengan memprioritaskan program :**

Wajib Belajar; peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah dan tinggi; penuntasan pemberantasan buta aksara; penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat; peningkatan status guru sebagai profesi;

- a. Peningkatan mutu guru/dosen
- b. Standarisasi pendidikan
- c. Akreditasi pendidikan
- d. Peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan lokal, nasional dan global
- e. Pemenuhan Standar Minimal (SPM) bidang pendidikan
- f. Penjaminan mutu pendidikan nasional

#### **3. Standar Pengelolaan oleh Pemerintah Daerah**

Menurut Pasal 59 (1) Pemerintah daerah menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program :

- a. Wajib Belajar
- b. Peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jejaring pendidikan

- menengah
- c. Penuntasan pemberantasan buta aksara
- d. Penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah maupun masyarakat
- e. Pemenuhan Standar pelayanan minimal (SPM) bidang pendidikan

### **2.1.3 Pedoman Standar Pengelolaan Pendidikan**

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekolah / Sekolah harus membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan pendidikan diantaranya : Perencanaan Program, Pelaksanaan Rencana Kerja, Pengawasan dan Evaluasi, Kepemimpinan Sekolah / Sekolah, Sistem Informasi Manajemen, dan Penilaian Khusus.

#### **1. Perencana Program**

Perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan/pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomi.

Hasibun (2016:91) Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (*fundamental*) manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditunjukkan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi Perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu.

Perencanaan sangat penting karena tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai, tanpa perencanaan dan rencana tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan, rencana adalah dasar pengendalian, karena tanpa rencana pengendalian tidak dapat dilakukan, tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen publik tidak ada. Dalam Kemendiknas (2005) Perencanaan program sekolah

terdiri atas:

- a. Visi Sekolah
- b. Misi Sekolah
- c. Tujuan Sekolah
- d. Rencana Kerja Sekolah

## **2. Pelaksana Rencana Program Sekolah**

Pelaksanaan kegiatan sekolah didasarkan pada rencana kerja tahunan atau rencana operasional sekolah. Pelaksanaan harus dapat dilaksanakan oleh penanggung jawab kegiatan dengan memperhatikan potensi sumber daya yang dimiliki, jika pelaksanaan tidak sesuai dengan rencana maka harus mendapatkan persetujuan dari unsur-unsur yang dilibatkan pada proses perencanaan program Kemendiknas (2005) Pelaksanaan program merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan sarana untuk merealisasikan perencanaan sekolah. Pada pelaksanaan program sekolah berdasarkan peraturan Mendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Oleh satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dibagi menjadi tiga aspek, yaitu penyusunan pedoman sekolah, struktur organisasi, dan pelaksanaan kegiatan

- a. Pedoman Sekolah / Sekolah.
- b. Struktur Organisasi Sekolah / Sekolah
- c. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah / Sekolah
- d. Bidang Kesiswaan
- e. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran
- f. Bidang Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
- g. Bidang Sarana dan Prasarana
- h. Bidang Keuangan dan Pembiayaan
- i. Budaya Lingkungan dan Sekolah
- j. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/ Madraasah

Kepala sekolah sebagai pimpinan memiliki tugas memberikan laporan pertanggung jawaban pada pihak terkait. Pada pelaksanaan pengelolaan akademik memberikan laporan kepada dewan pendidik, aspek pengelolaan bidang non akademik kepada komite sekolah, serta menyampaikan laporan pertanggung jawaban secara keseluruhan pada akhir tahun sebelum penyusunan rencana kerja sekolah periode selanjutnya.

Pelaksanaan kegiatan sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 meliputi delapan bidang, yaitu kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik

dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan, peran serta masyarakat dan kemitraan, serta bidang lain untuk peningkatan dan pengembangan mutu.

### **3. Pengawasan dan Evaluasi**

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan kepastian tentang pelaksanaan program atau kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ralp Tyler (1975) *evaluation is the process of deterring to what exte in the education objectives are actually being realized*. Definisi ini memiliki makna bahwa evaluasi merupakan suatu kegiatan untuk menentukan seberapa jauh pendidikan tercapai. Evaluasi dilaksanakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program. Tingkat keberhasilan program tersebut dapat diketahui melalui kegiatan penelitian.

Kemndiknas (2005) Evaluasi dijalankan untuk memperoleh informasi numerik dan komparatif. Pengawasan dan evaluasi dalam bentuk program pengawasan dan akreditasi dilakukan pada sekolah/sekolah. Penjelasan para ahli di atas dapat dipahami pengawasan dan evaluasi adalah aktivitas untuk mendapatkan kepastian serta pengkombinasian data tentang pelaksanaan program dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Data pengkombinasian dari pelaksanaan program dengan tujuan akan diperoleh informasi numeric dan komparatif

### **4. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan ada manajemen / pengelolaan yang memberikan konsep-konsep dan mengimplementasikan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan, yang menjadi satu kesatuan yang integral yang tidak bisa dipisah- pisahkan, dalam merencanakan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja organisasi, mengorganisasikan dalam melaksanakan tugas-tugas dan membina bawahannya dengan cara memberikan saran, masukan, dan pendapat dalam mengarahkan tugas dan tanggung jawab bawahannya, mengarahkan dalam memotivasi, membuat keputusan, membimbing, membina, dan melatih. Mengendalikan dalam pengawasan, evaluasi, dan penilaian dan pelaporan. Mahdi (2002) Pemimpin adalah seorang manusia yang memiliki kepribadian,

yang tercermin di dalam sikap dan prilakunya dalam melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang dirumuskan sebelumnya.

## **5. Sistem Informasi Manajemen**

Hasibuan (2016:255) Sistem Informasi Manajemen menurut *The Encyclopedia of Management* adalah *Management Information System are planned and organized approaches to supplying executives with intelligence aids that facilitate the managerial process*. Artinya :Sistem informasi manajemen adalah pendekatan-pendekatan yang direncanakan dan disusun untuk memberikan bantuan yang piawai yang memudahkan proses manajerial kepada pejabat pimpinan.

Berkenaan dengan sistem informasi manajemen, pemerintah telah mengatur tentang standar pengelolaan tentang sistem informasi manajemen sebagai berikut :

- a. Sekolah/Sekolah:
  - 1) Mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel;
  - 2) Fasilitas informasi yang efisien, efektif dan mudah diakses;
  - 3) Menugaskan seorang guru atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaan sekolah/sekolah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya direkam dan didokumentasikan;
  - 4) Melaporkan data informasi sekolah/sekolah yang telah terdokumentasikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
- b. Komunikasi antar warga sekolah/sekolah di lingkungan sekolah/sekolah dilaksanakan secara efisien dan efektif.

## **2.2 Manajerial Kepala Sekolah**

### **1. Fungsi Kepala Sekolah**

Peranan kepala sekolah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijaksanaan.

Wahjosumidjo (2008:83) Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Rahman (2006:106) kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Kepala sekolah harus memberi kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum mencapai tujuan.

Mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, seorang kepala sekolah mempunyai tugas dan peran-peran yang harus dijalankan. Tugas dan peran kepala sekolah dibagi menjadi tujuh pokok yaitu sebagai educator, sebagai manager, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai innovator, serta sebagai motivator Babo & Ramaswami (2010:20) . Adapun penejelasan tugas dan peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut :

#### **a. Kepala Sekolah sebagai Educator**

Mulyasa (2011:99) Fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melakukan model pembelajaran yang menarik dalam fungsinya sebagai guru, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan ;

- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Kepala sekolah dituntut untuk menguasai kemampuan dan keterampilan yang berkaitan dengan konsep-konsep dalam kompleksitas dunia pendidikan.

Wardjosumidjo (2001:122) mengemukakan sebagai berikut : Bahwa memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidik, sarana pendidik, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Proses pendidikan disamping secara khusus dilaksanakan melalui sekolah, dapat juga diselenggarakan di luar sekolah, melalui keluarga dan masyarakat. Oleh sebab itu seseorang dapat dikatakan educationist benar-benar mengetahui teori dan metode pembelajaran serta tugas profesionalnya.

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, berbagai pengalaman kepala sekolah sangat mendukung profesionalisme kepala sekolah pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut Mulyasa (2011:101):

- a. Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi
- b. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

### **b. Kepala Sekolah sebagai Manajer**

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

Babo & Ramaswami (2011) menjelaskan bahwa melalui rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

### **c. Kepala Sekolah sebagai Administrator**

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

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan dari seluruh program sekolah. Secara spesifik Wahjosumidjo (2001:41) menjelaskan bahwa hal tersebut meliputi:

- a. Mengelola kegiatan belajar mengajar dan bimbingan dan konseling,
- b. Mengelola administrasi murid

- c. Mengelola administrasi sarana dan prasarana dan
- d. Mengelola administrasi kearsipan.

#### **d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

Mulyasa (2011:115) salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

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

Satori (2000: 173) menjelaskan bahwa supervisi pengajaran merupakan upaya membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola kemampuannya mencapai tujuan pengajaran. Purwanto (2002:89), supervisi pengajaran ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditunjukkan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personal maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar- mengajar yang lebih baik deini tercapainya tujuan pendidikan.

#### **e. Kepala Sekolah sebagai Leader**

Kepala Sekolah sebagai leader harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2008:105) mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu :

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing- masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Mulyasa (2011:106) Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat:

- a. Jujur
- b. Percaya diri
- c. Tanggung jawab
- d. Berani mengambil resiko dan keputusan
- e. Berjiwa besar
- f. Emosi yang stabil
- g. Teladan.

#### **f. Kepala Sekolah sebagai Inovator**

Peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Babo & Ramaswami (2011) Kepala Sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Kepala Sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, gagasan baru bisa berupa mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola bidang studi, memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat praga dan alat-alat lainnya.

#### **g. Kepala Sekolah sebagai Motivator**

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

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

### **2.3 Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala sekolah akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Salah satu tugas inti kepala sekolah adalah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses belajar mengajar yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Nawawi (2001:61) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, bahwa yang menjadi tugas pokok Kepala Sekolah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu:

- a. Bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah
- b. Bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah
- c. Bidang kesiswaan
- d. Bidang kepegawaian
- e. Bidang gedung dan perlengkapan sekolah
- f. Peralatan pelajaran
- g. Bidang hubungan sekolah dan masyarakat

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Wahyudi (2009:35) tanggung jawab kepala sekolah meliputi :(1) *instruction and curriculum*, (2) *pupil personnel*, (3) *community and school relation*, (4) *staff personnel*, (5) *organization and structure of the school*, and (6) *school program, physical facilities* yang dapat diartikan Instruksi dan Kurikulum, personil murid, hubungan sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik). Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities a principal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan.

#### **2.4 Keterampilan Manjerial Kepala sekolah**

Manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Sumidjo (2002:89) Lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan sejumlah tugas. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal baginya untuk dapat melaksanakan manajemen sekolah secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana dan prasarana) pendidikan. Olehnya itu penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh pengelola pendidikan.

Melalui pendapat beberapa ahli di atas dapat dikatakan seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi,

dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Wahyudi (2009:68) memaparkan bahwa terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*).

a. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*) Kepala Sekolah

Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

b. Keterampilan hubungan manusia (*Human Skills*) Kepala Sekolah

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya.

Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru. Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah, meliputi :

- Menjalinkan hubungan kerjasama dengan guru.
- Menjalinkan komunikasi dengan guru

- Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru
- Membangun semangat/moral kerja guru
- Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi
- Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah
- Mengikuti sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
- Menyelesaikan konflik di sekolah
- Menghormati peraturan di sekolah
- Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru.

c. Keterampilan teknis (*technical skills*) kepala sekolah

Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. keterampilan teknis yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah.

Sudarwan (2010:75) Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan pendewasaan peserta didik. Boardman dan koleganya mengemukakan bahwa Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan program supervisi, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Kepala Sekolah dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Melalui beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kinerja guru, Kepala Sekolah dituntut

untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu keterampilan manajerial Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerja guru serta meningkatkan mutu pendidikan dan dapat memberikan hasil yang baik.

## **2.5 Sekolah Efektif**

Sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki system pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Hilman (2000:3) *one in which pupils progress further than might be expected from consideration of its intake. In other word an effective schools add sextravaluetoits students outcome incomparison withot her schools serving similar intakes. By contrastanin effective school is one in which students make less progress than expected given their character isticat in take.* dapat dipahami bahwa sekolah efektif merupakan satu hal di mana kemajuan para siswa lebih baik dari kondisi yang biasa diharapkan atau sekolah efektif itu sekolah yang memberikan nilai lebih pada peserta didiknya dibandingkan sekolah lain yang memiliki karakteristik yang sama.

Syadali (2013:2) Sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik, di dalamnya dijumpai manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan semua sumber daya sekolah untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah, adanya kepuasan kerja para personel dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan sekolah secara antisipatif dan produktif.

Pendapat diatas dapat penulis simpukan bahwa sekolah efektif adalah sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Maka dalam hal ini sekolah harus mampu memaksimalkan atau memberdayakan seluruh komponen stakeholder sekolah secara maksimal mulai dari peran kepala sekolah, guru, siswa, masyarakat serta seluruh elemen sekolah yang memiliki pengaruh terhadap

kemajuan sekolah itu sendiri.

### **2.5.1 Ciri-ciri Sekolah Efektif**

Konsep sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan, yaitu prestasi sekolah terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.

Muttaqien (2007) Untuk dapat dikatakan sebagai sekolah efektif, maka perlu adanya indikator atau ciri khas dari sekolah itu sendiri, berikut adalah beberapa pendapat mengenai ciri-ciri sekolah dikatakan efektif. ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

1. Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah
2. Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas
3. Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi
4. Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan
5. Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik;
6. Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi
7. Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi
8. Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum, kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

### **2.5.2 Karakteristik Sekolah Efektif**

Sekolah efektif adalah sekolah yang dapat mencapai target yang telah ditetapkannya sendiri. Sekolah unggul dan efektif adalah sekolah yang dapat mencapai target dengan penetapan target yang tinggi. Masrokan (2013:131) Manajemen peningkatan mutu sekolah berkaitan erat dengan pembentukan sekolah yang efektif. Karakteristik sekolah efektif adalah sebagai berikut :

1. Proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi
2. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat
3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
4. Pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif
5. Memiliki budaya mutu
6. Memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis

7. Memiliki kewenangan (kemandirian)
8. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
9. Memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
10. Memiliki kemauan untuk berubah (baik secara psikologis maupun secara fisik)
11. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
12. Responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan
13. Memiliki komunikasi yang baik
14. Memiliki kemampuan menjaga sustainability.

Karakteristik sekolah efektif dapat diketahui dari berbagai hal yang sangat mendukung keberlangsungan sekolah tersebut, mulai dari pola pengajaran guru, kesejahteraan guru, lingkungan belajar yang kondusif, pengelolaan sekolah, peserta didik, hingga manajemen sekolah yang teratur, sehingga ketika sekolah mampu menunjukkan keseluruhan program tersebut, maka secara otomatis menarik animo masyarakat karena kualitas dirinya yang sudah barang tentu akan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain.

## **2.6 Penelitian Relevan**

Berikut penulis paparkan penelitian terdahulu yang membuat penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan fokus tentang peranan manajerial kepala sekolah :

1. Bambang Supriyatno (2012) Hasil penelitian terkait dengan karakteristik peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran di SD 4 Gentan Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang meliputi: kepala sekolah berperan aktif sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, dan meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi tinggi melalui supervisi klinis. Kepala sekolah membuat keputusan tentang penugasan guru. Kepala sekolah membuat pedoman penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, pedoman penggunaan sarana dan prasarana, pedoman bimbingan dan konseling terhadap siswa, pedoman pelaksanaan evaluasi pembelajaran
2. Amirzan (2019) Hasil penelitian terkait kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar menunjukkan bahwa kemampuan konseptual kepala sekolah sudah baik, hal ini ditandai dengan kemampuan Kepala sekolah dalam menetapkan prioritas, sistem perencanaan,

merumuskan program, visi dan misi sekolah. Selanjutnya kemampuan teknis kepala sekolah dasar juga sudah memadai karena mereka telah mampu mengimplementasikan berbagai program ke kondisi yang real. demikian pula kemampuan hubungan manusiawi yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah terlihat ke arah yang semakin baik, karena kenyataan di lapangan membuktikan para kepala sekolah dasar mampu bekerja sama, mengidentifikasi perbedaan karakteristik serta telah memotivasi para guru dan staf sekolah agar bersungguh-sungguh dalam bekerja.

3. Sidik Siregar (2016) mengkaji mengenai signifikansi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah berbasis manajemen sekolah. Hasil penelitian dari signifikansi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah berbasis manajemen sekolah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dengan manajemen berbasis sekolah ditandai adanya kerjasama secara partisipatif dalam mengambil keputusan sekolah secara bersama-sama antara sekolah dan masyarakat. Ada empat prinsip dalam pengelolaan dengan manajemen berbasis sekolah yaitu prinsip ekuifinalitas, desentralisasi, sistem pengelolaan mandiri, dan inisiatif manusia
4. Rosnalia (2017) mengkaji mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan ekstrakurikuler di sman 1 kutapanjang gayo lues. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAN 1 Kutapanjang sudah menjalankan kepemimpinannya dengan baik, walaupun belum terlaksana secara maksimal. Untuk peran kepemimpinan kepala sekolah SMAN 1 Kutapanjang dalam pengelolaan ekstrakurikuler yaitu sebagai leader, supervisor serta mengevaluasi proses pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler tersebut. Jenis kegiatan ekstrakurikuler di SMAN 1 Kutapanjang sudah sesuai dengan satuan Pendidikan Nasional baik di bidang akademik, seni, olahraga, keagamaan dan pramuka. Kendala kepala sekolah dalam pengelolaan ekstrakurikuler yaitu kurangnya guru pembina ekstrakurikuler, masalah keuangan dan sarana penunjang pelaksanaan ekstrakurikuler tersebut.

## 2.7 Kerangka Pikir

Sebagai manajer, kepala sekolah mampu menjalankan fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Sebagai perencana yang menjalankan kepemimpinan, kepala sekolah mampu melibatkanseluruh anggota organisasi dengan harapan seluruh anggota organisasi merasa memiliki rencana sehingga pada saat pelaksanaan terdapat hambatan yang seminimal mungkin. Kepala sekolah merupakan seseorang yang penting dalam suatu sistem organisasi yaitu sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin sekolahberhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

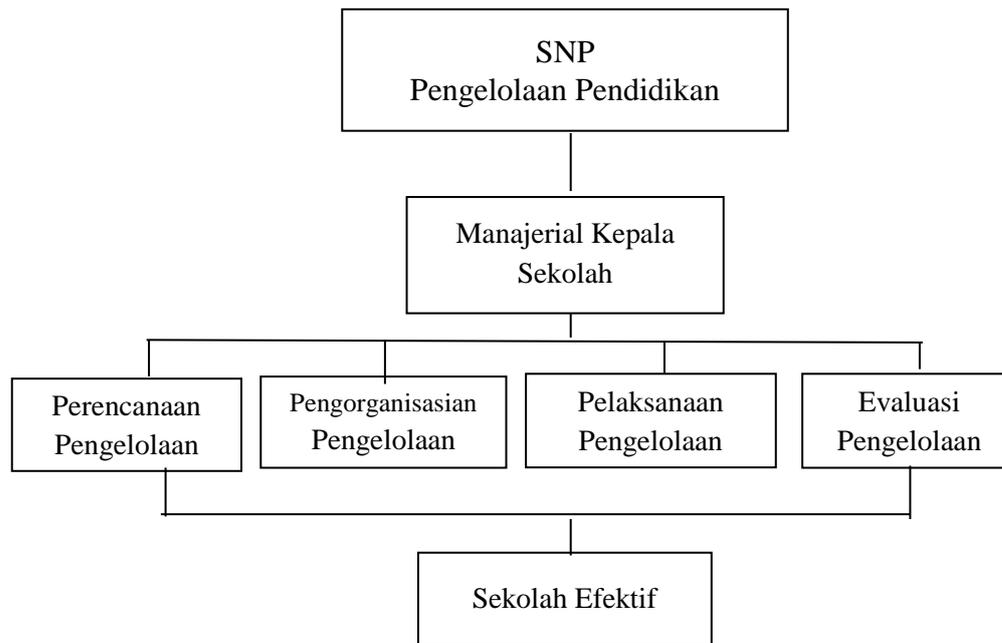
Kemampuan manajerial yang kepala sekolah miliki, sangat berpengaruh terhadapketercapaian tujuan sekolah. Kemampuan manajerial yang kepala sekolah miliki mempengaruhi kinerja guru, staf, dan siswa.

Tugas kepala sekolah di sekolah maka dalam melaksanakan pengelolaan tentunyamelibatkan sekelompok orang (komite,guru, staf dan siswa) yang mempunyai alasan tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen pendidikan dengan memanfaatkan dan mendayagunakan semua fasilitas yang tersedia.

Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan yang berhubungan dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif. Jadi dengan adanya kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik akan meningkatkan mutu pendidikan yang ada disekolah agar tercapai sekolah yang efektif.

Kepala sekolah pada umumnya selalu memberikan motivasi dan dukungan kepadastaf dan pendidik dalam pengelolaan pendidikan disekolah, sesuai dengan standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang diantaranya terdapat delapan standar di dalamnya. Melalui adanya standar yang telah ditetapkan pemerintah dan bagaimana pelaksanaan yang terjadi di setiap sekolah yang memberikan pengarahannya ialah kepala sekolah. Peran kepala sekolah dalam hal ini sangat signifikan diantaranya

perencanaan dalam manajerialnya, pengorganisasian yang dilakukan sekolah, pelaksanaan yang dilakukan dalam pengelolaan sekolah serta evaluasi dari hasil tindak lanjut pelaksanaan dan perencanaan yang ditargetkan kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan di SMK PGRI 4 Bandar Lampung dalam menuju sekolah yang efektif.



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMK PGRI 4 Bandar Lampung yang berada di bawah naungan PPLP-PGRI Bandar Lampung. SMK tersebut beralamat di Jalan Endro Suratmin No. 33, Waydadi, Kecamatan Sukarame, Kota Bandar Lampung. SMK PGRI 4 Bandar Lampung adalah sekolah menengah kejuruan yang merupakan perubahan nama dari SMEA PGRI 4 Bandar Lampung sejak tahun 1998. Sementara SMEA PGRI 4 Bandar Lampung didirikan pada tahun 1990 yang juga merupakan alih fungsi dari SPG PGRI 2 Bandar Lampung yang berdiri pada tahun 1981.

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

Penelitian ini membahas dan mengkaji mengenai peran kepala sekolah sebagai manager dalam pengelolaan sekolah. Moleong (2005:19) Pelaksanaan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Keterkaitan menggunakan metode kualitatif dikarenakan peneliti dapat memahami secara mendalam dan terlibat langsung dalam proses penelitian salah satu kelebihan menggunakan kualitatif adalah peneliti dapat secara langsung menemukan dan menjelaskan pengalaman nyata dari para sampel penelitian.

Adapun strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Rahardjo & Gudnanto (2011: 250) studi kasus adalah suatu metode untuk memahami individu yang dilakukan secara integratif dan komprehensif sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut beserta masalah yang dihadapinya dengan tujuan masalahnya dapat terselesaikan dan memperoleh perkembangan diri yang baik.

Crewsell (2012:167) mengungkapkan bahwa menggunakan metode kualitatif dirasa sangat sesuai karena mampu menjawab tujuan penelitian yakni mengetahui profil atau latar belakang kepala sekolah. Tujuan umum dari pada penelitian kualitatif yakni mencakup informasi tentang fenomena utama yang dieksplorasi dalam penelitian, wawancara, lokasi penelitian. Melalui tujuan penelitian kualitatif, peneliti mengumpulkan data melalui pengamatan observasi, wawancara dan studi dokumen.

### **3.3. Sumber Data Penelitian**

Informan ditentukan oleh peneliti menggunakan sampel secara *purposive sampling*. Mack, et al (2005) mengungkapkan *purposive sampling* memberikan keluasaan bagi peneliti untuk menentukan kapan penggalian informasi dihentikan dan diteruskan. Pengambilan sampel didasarkan pada keadaan informasi yang didapatkan tentang fokus penelitian. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan akurasi data yang diperoleh.

Mutu penelitian dan hasil penelitian menurut Sugiyono (2016:193) dapat dipengaruhi oleh dua hal yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini agar diperoleh hasil penelitian yang valid, akurat dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, data peneliti dibagi menjadi 2 bagian: (1) sumber data primer yaitu data yang diambil langsung dari informan; (2) sumber data sekunder, yaitu data yang bersumber dari dokumen dan foto yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder berupa tulisan, gambar dan foto.

Informan yang menjadi informan kunci (*key informan*) pada kasus penelitian ini adalah kepala sekolah, dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya yakni (1) Kepala Sekolah (2) ketua yayasan (3) Wakil kepala sekolah (4) Guru Melalui teknik bola salju (*snowball sampling*). Teknik bola salju ini digunakan untuk mencari informan secara terus menerus dari informan satu ke informan yang lainnya sehingga data yang diperoleh semakin lengkap dan mendalam. Secara rinci informan penelitian sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Daftar Informan**

No	Narasumber	Jumlah
1.	Ketua Yayasan	1
2.	Kepala Sekolah	1
3.	Wakil Kepala Sekolah	1
4.	Guru	3
<b>Jumlah</b>		<b>6</b>

*Sumber : Data Peneliti*

Berdasarkan tabel di atas, informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah (Ks) berjumlah 1 orang Wakil Kepala Sekolah (Wk) berjumlah 1 orang, Ketua Yayasan (Kt) berjumlah 1 orang, guru (Gr) berjumlah 3 orang, sehingga seluruh informan penelitian berjumlah 6 orang. Pada penelitian ini, peneliti berupaya secara maksimal dan terfokus untuk mendapatkan data yang obyektif. Maka diperlukannya teknik pengumpulan data dan pengodeannya. Berikutnya adalah teknik pengumpulan data dan pengodeannya sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Pengkodean**

Teknik Pengumpulan Data	Kode Data	Kode Data	Kode Data
Wawancara	W	Kepala Sekolah	Ks
Observasi	O	Ketua Yayasan	Kt
Studi Dokumen	D	Wakil Kepala Sekolah	Wk
		Guru	Gr

*Sumber : Data Peneliti*

Contoh penerapan kode dan cara membacanya: W KS 02.02.21

Teknik pengumpulan data	_____		_____		_____
Kepala Sekolah	_____		_____		_____
Tanggal	_____				

Data penelitian berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Moleong, 2007). Pada penelitian ini yang diteliti oleh peneliti berupa kata-kata, perilaku atau kebijakan yang terkait dengan Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Sekolah. Disini peneliti perlu menegaskan bahwa penelitian kualitatif ini bermaksud untuk mengkaji bagaimana Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Sekolah. Data yang terdapat dalam dokumen-dokumen, manuskrip, catatan dan lain-lainnya yang menyangkut pengelolaan sekolah merupakan data yang memberikan dukungan terhadap fenomena pengelolaan sekolah (Nasution,2003: 81). Tindakan dan kata-kata orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis, pengambilan foto.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara yaitu melalui tanya jawab secara langsung dengan kepala sekolah, pendidik, dan siswa. Selain itu dengan menggunakan studi dokumen yaitu melihat dan meneliti dokumen sekolah. Sebelum semua itu dilakukan peneliti melakukan observasi yang bertujuan untuk melengkapi data yang diperlukan serta untuk mengetahui kondisi sebenarnya dari subyek penelitian yang ada di SMK PGRI 4 Bandar Lampung. Secara terperinci teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

#### **3.4.1 Observasi**

Metode observasi adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti. Obyek yang diamati adalah perencanaan pengelolaan sekolah , pengorganisasian pengelolaan sekolah, pelaksanaan dalam pengelolaan sekolah, evaluasi dalam pengelolaan sekolah. Peneliti melakukan observasi bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi peranan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah.

Tabel 3.3 Lembar Observasi

No.	Objek Observasi	Keterangan Keadaan
1.	Kondisi Sekolah	Kondisi sekolah cukup baik dengan halaman yang cukup luas, lingkungan bersih, keadaan ruang kelas yang cukup luas dengan banyaknya peserta didik. Pencahayaan yang baik, pengaturan tempat duduk yang baik, dan ventilasi udara yang baik
2.	Pengaturan Sarana dan Prasarana	Keadaan pengaturan sarana dan prasarana di dalam kelas cukup baik pengaturan papan tulis, kursi dan meja, media pembelajaran tersusun dengan baik di lemari disusun dengan rapih dalam kelas, tersedianya keran pencuci tangan, wc yang cukup bersih dan terawat, lapangan yang cukup luas. Adanya ruang buku untuk mengakses buku-buku sekolah.
3.	Bentuk upaya penanganan masalah	Bentuk upaya penanganan permasalahan dilakukan dengan cukup baik, dengan me yamakan komitmmen mutu para stakeholders mencakup visi,misi dan tujuan serta sasaran. Mengusahakan adanya program peningkatan mutu sekolah termasuk kurikulum dan pengajaran
4.	Kegiatan Pembelajaran	Kegiatan pembelajaran berjalan secara baik dan optimal
5.	Fasilitas Kebersihan	Terdapat fasilitas kebersihan sekolah seperti tempat mencuci tangan yang dilengkapi dengan sabun, handuk kecil, air mengalir, dan kaca. Terdapat toilet disekolah yang dibedakan antara toilet anak laki-laki, anak perempuan, dan untuk guru.
6.	Hubungan sosial guru dan siswa	Keadaan hubungan sosial guru dan siswa sangat baik dimana guru dapat mengendalikan pembelajaran dengan baik tanpa membedakan namun melakukan pembimbingan, pengasuhan dan perlindungan
7.	Pemeliharaan fasilitas pembelajaran	Pemeliharaan fasilitas pembelajaran dilakukandengan merapihkan dan membersihkan berbagai alat pembelajaran setelah selesaidigunakan

Sumber :Data Peneliti

### 3.4.2 Wawancara

Peneliti bekal instrumen berupa panduan wawancara, daftar pertanyaan, dan alat perekam dengan cara mendatangi nara sumber untuk mendapatkan data yang diinginkan. Hal ini karena salah satu metode pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan salah satu bagian terpenting dari setiap penelitian kualitatif. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Wawancara adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Peneliti menggunakan jenis wawancara ini untuk mencari jawaban yang diinginkan. Keuntungan wawancara ini jarang mengadakan pendalaman pertanyaan yang dapat mengarahkan terwawancara untuk tidak berdusta.

**Tabel 3.4 Pedoman Wawancara**

<b>Sub fokus</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan Penelitian</b>	<b>Informan</b>
Perencanaan pengelolaan sekolah	Menentukan tujuan Program	Bagaimana penentuan tujuan program sehingga nantinya pelaksana program diukur capaiannya ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah
	Menyusun rencana kerja operasional	Bagaimana menyusun rencana kegiatan operasional termasuk menyusun anggaran dan menyusun rencana program pengelolaan sekolah ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah
Pengorganisasian pengelolaan sekolah	Menentukan prosedural staf	Bagaimana menentukan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan sekolah ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah
		Apa saja yang dilakukan untuk pengorganisasian dalam pengelolaan sekolah?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru

<b>Sub fokus</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan Penelitian</b>	<b>Informan</b>
	Terjalannya kerjasama antar mitra sekolah	Apakah sekolah menjalin dengan organisasi/mitra lain dalam pengelolaan sekolah?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah
Pelaksanaan pengelolaan sekolah	Menciptakan kerjasama yang efisien	Apakah sekolah selalu menciptakan kerjasama yang efisien ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru
	Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf dan siswa	Bagaimana perkembangan kemampuan tenaga kependidikan dalam pengelolaan sekolah ?	Wakil Kepala Sekolah, Guru
	Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi guru dan siswa	Apakah suasana lingkungan sekolah dapat memberikan motivasi dan prestasi bagi guru dan siswa ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru
Evaluasi pengelolaan sekolah	Menentukan standar yang digunakan sebagai dasar pengendalian	Bagaimana menentukan standar yang digunakan untuk menentukan mutu dalam pengelolaan sekolah?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru
	Mengukur keberhasilan pengelolaan sekolah	Bagaimana mengukur keberhasilan bahwa pengelolaan sekolah sudah sesuai dengan target yang ditetapkan?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru
	Konsisten dalam menerapkan perbaikan untuk setiap solusi permasalahan	Apakah sekolah mampu menemukan solusi terhadap konflik yang terjadi ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru
		Apakah adanya kendala dalam pengelolaan sekolah dan bagaimana solusi menghadapinya dalam kendala tersebut ?	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru

### 3.4.3 Studi Dokumentasi

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

Metode ini merupakan suatu cara mengumpulkan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga diperoleh data yang lengkap sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Alasan peneliti menggunakan metode ini adalah sebagai bukti untuk pengujian, merupakan sumber yang stabil dan kaya akan informasi, relatif mudah diperoleh, lebih bersifat alamiah, untuk memperluas cakrawala pengetahuan peneliti terhadap situasi lingkungan yang diteliti. Dokumen dalam penelitian ini adalah berupa fungsi dan tugas pengelola sekolah, visi dan misi, profil sekolah, brosur, borang supervise.

**Tabel 3.5 Lembar Dokumentasi**

No.	Data Dokumen	Ada	Tidak	Keterangan
1.	Profil Lembaga	√		Terdapat dokumen profil sekolah. berupa sejarah berdirinya, kurikulum yang digunakan, Visi Misi Sekolah, Struktur organisasi sekolah, struktur program kegiatan
2.	SOP sekolah	√		Terdapat satuan oprasional pendidikan sistem penjamin mutu internal yang telah dirancang oleh lembaga
3.	Kurikulum	√		Terdapat dokumen kurikulum 2013 yang menjadi pedoman pembelajaran
4.	Data Peserta didik	√		Terdapat kelengkapan data peserta didik yang termasuk di dalam data pokok pendidikan.
5.	Data pendidik dan tenaga kependidikan	√		Terdapat kelengkapan data pendidik dan tenaga kependidikan yang termasuk di dalam data pokok pendidikan

No.	Data Dokumen	Ada	Tidak	Keterangan
6.	Laporan Pengembangan Sekolah	√		Terdapat Laporan perkembangan peserta didik, berupa laporan perkembangan mingguan dan laporan perkembangan persemester. pengembangan sekolah
7.	Rencana Pelaksana Pembelajaran	√		Terdapat Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). RPP di rancang dengan pembelajaran tematik yang dituangkan dalam RPP harian, RPP mingguan, dan RPP persemester.
8.	Sertifikat terkait penyelenggaraan sekolah	√		Terdapat Sertifikat terkait penyelenggaraan sekolah. Seperti, sertifikat pendidik yang mengikuti pelatihan atau seminar dan sertifikat sekolah yang mendapat penghargaan

*Sumber : Data Peneliti*

### 3.5 Analisis Data Penelitian

Nugrahani (2010) langkah intensif dalam studi kasus analisis semua informasi wawancara atau transkrip, catatan lapangan, dan laporan harus dianalisis secara bersamaan. Tujuan dari analisis data adalah untuk mendapatkan tema yang berbeda dari masing-masing pertanyaan sehingga pertanyaan penelitian dapat dijawab. Pada dasarnya setiap orang memiliki visi dan perspektif yang berbeda tentang realitas atau fenomena yang terjadi, kenyataannya bisa dating dari pengalaman pribadi atau orang lain. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi beberapa komponen analisis yaitu : reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan penarikan kesimpulan.

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan analisis data dilakukan untuk mencari data mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lainnya yang telah dihimpun peneliti atau pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan dari pihak lain.

#### 3.5.1 Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk suatu cara sehingga dapat diperlihatkan

penggunaannya melalui angket, wawancara, pengamatan, tes, dokumentasi dan sebagainya.

### 3.5.2 Reduksi Data (*Data Reduction*)

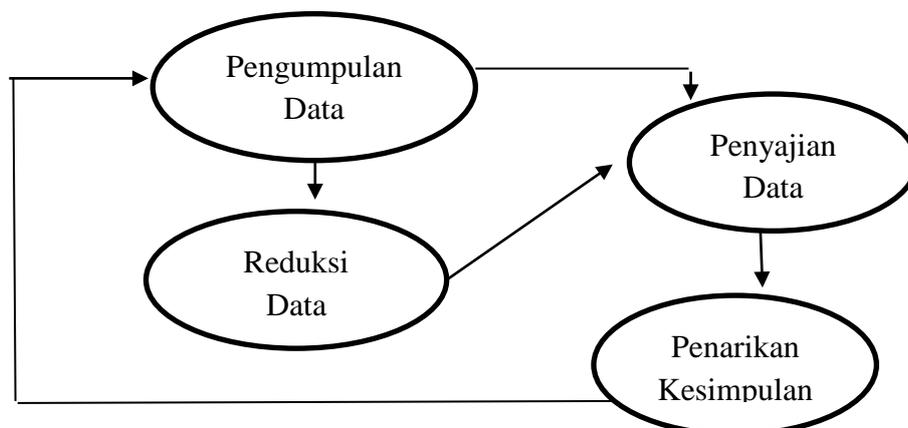
Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

### 3.5.3 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

### 3.5.4 Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*)

Kegiatan analisis ketiga yang paling penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, Tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan dan metode pencarian ulang yang digunakan dan kecakapan peneliti.



**Gambar 3.1** Komponen dalam analisis data model Miles, Hubberman dan Saldana (2014:33)

Setelah seluruh data terkumpul, peneliti meninggalkan lapangan dan mulai membaca, memahami dan menganalisis lebih lanjut secara intensif. Langkah langkah dalam analisis data adalah sebagai berikut:

Pertama, pengorganisasian data, semua data observasi, dokumen – dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian, ditata sesuai dengan kronologis kegiatannya, diberi nomor urut halaman secara berkesinambungan.

Kedua, penentuan kategori koding. Semua data yang terekam dalam catatan lapangan kembali dibaca dan diteliti, untuk kemudian diidentifikasi topik – topik liputannya, dan dikelompokkan kedalam kategori – kategori. Setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan makna topik. Misalnya, kategori Kepala Sekolah atau Ks kode tersebut nantinya dijadikan alat untuk mengorganisasikan satuan satuan data. Adapun yang dimaksud dengan satuan data adalah potongan – potongan catatan lapangan berupa kalimat, satu alenia, atau urutan alenia. Secara rinci pengkodean dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data, dan kelompok informan.

Ketiga, menyortir data. Setiap topik yang terorganisir dalam satuan data diberi kode kesesuaian pada bagian pinggir lembar catatan lapangan. Selanjutnya semua catatan lapangan di fotocopy dan catatan lapangan asli disimpan sebagai arsip, sedangkan hasil fotokopi tersebut dipotong – potong berdasarkan satuan datanya. Cara ini disebut pendekatan potong-simpan dalam map (*the cup-up-and-put-in-folders approach*).

### **3.6 Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data penelitian dapat dilakukan dengan beberapa cara,. Berikut pembagian empat aspek kesahihan atau kualitas riset kualitatif G. Guba (2001) yang tuangkan dalam istilah kualitatif: kreadibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*).

Peneliti menggunakan kreadibilitas (*Credibility*), prosedur kredibilitas sejajar atau setara dengan validitas internal, dalam hal ini peneliti menjamin kesesuaian antara

pandangan partisipan dan konstruksi fenomena yang diteliti. Kesesuaian ini pada tahap selanjutnya digambarkan dalam laporan penelitian secara representatif dan tidak bertolak belakang. Kredibilitas terkait pula dengan proses penulisan temuan penelitian, dalam hal ini peneliti perlu melakukan beberapa kriteria berikut:

1. *Member check* atau mengecek keabsahan data yang di dapat. Proses dan tahapan dalam *member check* disebut dengan penguatan terhadap nilai kebenaran data (*truth value*) yang dikumpulkan oleh peneliti
2. Selain melakukan *member check*, peneliti sebisa mungkin memperpanjang proses penelitian untuk membngun persepsi tentang konteks penelitian prosdur berujuan untuk mendapatkan sudut pandang partisipan agar penelitian dapat lebih mendalam dan penelitian menjadi maksimal.
3. Berdiskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*) . penelitian melakukan diskusi dengan teman sejawat sebagai masukan dan saran untuk penelitian. Hal ini penelitian melakukan diskusu dengan dosen pembimbing, informan dan teman sejawat.
4. Melakukan triangulasi, sumber data, metode perspektif (teori) yang betrujuan untuk meng-cros-check data dan interpretasi. Peneliti meggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama yakni peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumen untuk sumber yang sama secara serempak.

Peneliti menggunkan teknik tersebut agar mendapatkan informasi dari data yang akurat dari informan dan dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik.

### **3.7 Tahap-tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian kualitatif menurut Tohirin (2012:85) sesuai dengan yang peneliti lakukan yaitu tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, serta tahap analisis dan interpretasi data.

### **3.7.1 Tahap pra penelitian**

Dilaksanakan pada bulan November 2020. Pada tahap pra lapangan ada enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu ;

- a) Menyusun rancangan penelitian tentang manajemen sarana dan prasarana pendidikan di SMK PGRI 4 Bandar Lampung
- b) Memilih lapangan penelitian dengan cara mempelajari serta mendalami fokus dan rumusan masalah penelitian
- c) Mengurus perizinan secara formal dalam hal ini peneliti meminta izin kepada Kepala SMK PGRI 4 Bandar Lampung
- d) Menjajaki dan menilai keadaan lingkungan dimana peneliti melakukan orientasi lapangan. Penjajakan dan penilaian lapangan akan terlaksana dengan baik apa bila peneliti sudah mengetahui melalui orang dalam tentang situasi dan kondisi daerah tempat penelitian dilakukan.
- e) Memilih dan memanfaatkan informan yang berguna bagi pemberi informasi situasi dan kondisi latar penelitian.
- f) Menyiapkan perlengkapan penelitian yang diperlukan meliputi alat tulis dan camera.

### **3.7.2 Tahap pekerjaan lapangan**

Tahap pekerjaan lapangan ini dilaksanakan pada bulan Februari 2021 tahap ini di bagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri Peneliti menggunakan latar penelitian SMK PGRI 4 Bandar Lampung untuk memperoleh data yang dibutuhkan tentang studi kasus Peranan Kepala sekolah di SMK PGRI 4 Bandar Lampung
- b. Memasuki lapangan : Peneliti mengawali kegiatan penelitian ini dengan mengajukan permohonan izin SMK PGRI 4 Sukarame Bandar Lampung untuk melakukan pengumpulan data dan menggali informasi yang peneliti butuhkan sesuai sub focus penelitian.
- c. Mengumpulkan data : Peneliti mengumpulkan data-data yang meliputi : mencatat data, mengobservasi dan mendokumentasikan apa yang ada yang diperoleh dilapangan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil paparan data, temuan peneliti dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa :

- 5.1.1 Perencanaan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah sudah sesuai dengan Standar Pengelolaan Pendidikan karena telah meliputi perumusan dan penetapan visi, misi, serta tujuan sekolah, penyusunan rencana kerja sekolah jangka empat tahunan dan satu tahunan, serta aspek perencanaan dan pedoman sekolah, penyusunan rencana kerja sekolah disesuaikan dengan standar pengelolaan pendidikan yang memberikan arahan bahwa penyusunan RKJM sebagai dasar pembuatan RKAM, dan RKT sebagai dasar penyusunan RAPBS.
- 5.1.2 Pengorganisasian kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah sudah cukup baik dan efektif sekolah juga menjalankan kerjasama dengan pihak industri dalam prakerja industri siswa. Hal ini sangat membantu perkembangan anak didik untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan juga kemampuan setiap anak didik. Sehingga mereka dapat berkontribusi dengan pihak luar yang nantinya dapat membantu mereka memasuki dunia kerja.
- 5.1.3 Pelaksanaan merupakan aspek yang lebih dominan dibandingkan dengan komponen standar pengelolaan pendidikan lainnya, hal ini berkaitan karena setiap program dijalankan oleh masing-masing warga sekolah dengan penuh kesadaran dan sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan. Hal tersebut memberikan kontribusi bagi terciptanya suasana sekolah bermutu.
- 5.1.4 Evaluasi di SMK PGRI 4 dilaksanakan sesuai dengan kaidah pada pelaksanaan standar pengelolaan, hal tersebut berdasarkan hasil penelitian bahwa bentuk pengawasan dan evaluasi di SMK PGRI 4 dilaksanakan melalui penyusunan program pengawasan pada aspek pelaksanaan

kurikulum dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan oleh kepala sekolah maupun pengawasan fungsional, evaluasi diri sekolah yang dilaksanakan secara berkesinambungan, dokumentasi hasil pengawasan yang diberikan kepada masing-masing warga sekolah, serta optimalisasi peningkatan akreditasi sekolah yang dilakukan secara berkesinambungan.

## **5.2 Saran**

Berikut ini saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMK PGRI 4 :

- 5.2.1** Kepada Kepala Sekolah, agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam Pengelolaan sekolah dan meningkatkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *Planing, Organizing, Actuating* sampai dengan *Controlling*, seperti pembinaan kepada guru secara rutinitas baik perorangan maupun kelompok, pemantauan pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran , teguran dan sanksi kepada guru yang tidak disiplin, supervise klinis, serta kerja sama dengan para wali murid dan masyarakat.
- 5.2.2** Kepada para guru, diharapkan agar dapat selalu meningkatkan kinerjanya melalui peningkatkan kompetensi guru, peningkatan kualifikasi pendidikan dan senantiasa kreatif dalam pengembangan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, analisi hasil evaluasi belajar, remedial dan pengayaan serta bimbingan dan konseling dalam meningkatkan prestasi belajar siswa.
- 5.2.3** Kepada lembaga pendidikan, diharapkan dapat melaksanakan tugas-tugas ketatausahaan sekolah dan dapat membantu melayani para guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswa, agar warga sekolah dapat melaksanakan visi dan misi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang direncanakan.
- 5.2.4** Kepada Peneliti lain, diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu masukan dan bahan yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang berkenaan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengelolaan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah, Djam'an Satori. 2014 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- Ahmad, Syadali. 2013. *Manajemen Sekolah dan Madrasah Unggul*. Jakarta. Repositori UPI.
- Arikunto, S., & Yuliana, L. 2008. *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 11.
- Bafadal, I. 2004. *Manajemen perlengkapan sekolah teori dan aplikasinya*. Bumi Aksara, Jakarta
- Bafadal, I., Nurabadi, A., Sobri, A. Y., & Gunawan, I. 2019. The Competence of Beginner Principals as Instructional Leaders in Primary Schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 625–639.  
[https://ww.ijicc.net/images/vol5iss4/Pt\\_2/54217\\_Bafadal\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://ww.ijicc.net/images/vol5iss4/Pt_2/54217_Bafadal_2019_E_R.pdf) diakses pada 22 Desember 2020
- Babo, G. & Ramaswami, S. 2011, Principal Evaluation and the Application of the ISLLC 2008 Standards' 'Functions' by School Superintendents: A National Study, *International Studies in Education Administration*, 39(3):77-90.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097556.pdf> diakses pada 18 Januari 2020
- Bungin, Burhan. 2003, *Analisis Data Penelitian*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Bush, T., & Coleman, M. 2008. *Manajemen strategis kepemimpinan pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Daryanto, M. 2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah: untuk Mahasiswa, Guru dan Peserta Kuliah Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dedi, Lazuardi. 2017. Implementasi Evaluasi dan Pendiidkan tingkat Sekolah Dasat dan Menengah. *Jurnal Al-Idrah: Jurnal Kependidikan Islam*. Vol 7 No 2. Dikases Pada 12 Januari 2021
- Depdikbud, *Penugasan Guru Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Dijen Dikdasmen 1999.
- Didin, Kurniawan, Imam Machali. 2013. *Manajemen Pendidikan Ruzt Media: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzt Media.
- Dinding Nurdin. 2015. *Pengelolaan pendidikan dari Teori Menuju Implementasi*.

Jakarta: Rajawali.

- E. Mulyasa. 2010. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- E. Mulyasa. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Cet XI*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Gordon, J., Halász, G., Krawczyk, M., Leney, T., Michel, A., Pepper, D., Putkiewicz, E., & Wiśniewski, J. 2009. Key competences in Europe: Opening doors for lifelong learners across the school curriculum and teacher education. *CASE Network Reports*, 87.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/87621/1/613705459.pdf> diakses pada 8 Desember 2020
- Guba, E. G. 2001. *Effective Evaluation. Improving The Usfulness Of Evaluation Result Through and Naturalistic* <https://www.gwern.net/docs/sociology/1981-guba-effectiveevaluation.pdf> diakses pada 20 November 2020
- Habibi, B. 2015. *The Influence of Principal Managerial Competence and Work Motivation on Teacher Professionalism of Vocational High Schools*. *Dinamika Pendidikan*, 10(2),  
<https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/DP/article/viewFile/5104/4149> diakses pada 22 Desember 2020. 119–124.
- Hasibuan, Melayu. 2016. *Manajemen Dasar Penfertian dan Masaah*. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. 2003. *Manajemen edisi 2*. Yogyakarta: BPFE. 36
- Hargreaves, L., & Wolfe, S. 2007. *Observing closely to see more clearly: observation in the primary classroom. Beginning Teaching, Beginning Learning in the Primary Classroom*,  
<http://www.fisica.uniud.it/~stefanel/PerMarisa/InformalLearning/Articoli/Hoe.pdf> diakses pada 6 Januari 2021. 3
- Hidayanto, F. D. 2011. *Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri Se-Kecamatan Pengasih Kabupaten Kulon Progo. Skripsi*. Yogyakarta: Fak. Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2011.
- Hidayat, S. 2013. *Manajemen Pendidikan: Substansi Dan Implementasi Dalam Praktik Pendidikan Di Indonesia*.
- Hilman, Martimore. 2000. *Key Characteristic Of Effective School: a review of school effectives research (London OFTSE)* diakses pada 20 Desember 2020
- Iskandar, J. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1).  
<http://103.55.216.56/index.php/idaarah/article/viewFile/4129/3814> diakses pada 20 Desember 2020

- Karwati, E., & Priansa, D. J. 2017. *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*.  
Kemendiknas, Peraturan Pemerintah NO.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan 2005.
- Kustandi, C., & Sutjipto, B. 2011. *Media pembelajaran manual dan digital*.  
Bogor: Ghalia Indonesia, 173.
- Lortie, D. C. 2009. *School principal: Managing in public*. University of Chicago Press. <https://books.google.co.id/books> diakses pada 30 Oktober 2020
- Lunenburg, F. C., & Lunenburg, M. R. 2013. Convergent roles of the school principal: Leadership, managerial, and curriculum-instructional. *International Journal of Education*, 1(1),  
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20IJE%20V1%20N1%202013.pdf> diakses pada 12 Januari 2021. 1–9.
- Machbeta, Mortimer. 2001. *Improving School effectiveness*. Buchingham: University Press
- Mahdi, 2002. *Jurnal menjadi pemimpin yang efektif dan berpengaruh tinjauan manajemen*. Ter Anang Syafuddin dan Ahmad Fauzan. Bandung: PT Syamil Cipta Media
- Marno, & Supriyatno, T. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Refika Aditama.
- Mochtar, Effendi. 2010. *Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Moleong, Lexy, J. 2004. *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakraya
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasional, D. P. 2001. *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Dirjen. Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah.
- Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi. 2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung
- Ololube, N. P., Ingiabuna, E. T., & Agbor, C. N. 2014. Universal concepts, nature, and basics principles of educational management: Implication for present day school management. *International Journal of Educational Foundations and Management*, 2(1),

- [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47404979/universal\\_concepts\\_nature\\_and\\_basics\\_pri20160721-4207](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47404979/universal_concepts_nature_and_basics_pri20160721-4207) diakses pada 12 Desember 2020. 43–62.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Sekolah. Jakarta: Depdikbud
- Panoyo, P., Riyanto, Y., & Handyaningrum, W. 2020. Manajemen Penguatan Pendidikan Karakter Pada Sekolah Menengah Atas. *Halaqa: Islamic Education Journal*, 3(2), doi:10.21070/halaqa.v3i2.2714
- Prim M, Muchtar. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Rauz Media
- Rahardjo, Susilo dan Gudnanto. 2011. *Pemahaman Individu Teknik Non Tes*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Rahman, et.al. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprin.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum Cet I*, Jakarta: Rajawali Pers
- Rosyadi, Y, 2015. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp 1 Cilawu Garut, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp> . Diakses Pada Tanggal 30 September 2021.
- Robbins, S.P & De Cenzo. 1995. *Funda mentals of management*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Saroni , Muhammad, 2006. *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Jogjakarta: Ar – Ruzz
- Sallis, E. 2006. *Total Quality Management in Education*, terj. Bahasa Ahmad Ali Riyadi, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Soenarya, E. 2000. *Pengantar Teori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Soewadji, Lazurth. 2000. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab*. Yogyakarta: Konisius
- Sudarwan Danim. 2010. *Kepeimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika Perilaku Motivasi Cet I*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung. Alfabeta.
- Suhardiman, B. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supardi, 2013. *Sekolah efektif konsep dasar dan praktiknya*. Jakarta: Rajwali Pers.
- Sumidjo, W. 2002. *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Suyanto, & Abbas, M. S. 2001. *Wajah dan dinamika pendidikan anak bangsa. Adicita.*
- Syafaruddin, S. 2015. *Manajemen lembaga pendidikan Islam.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Tohirin. 2012 . *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan.* Jakarta: PR Raja Grafindo Persada
- Terry, G.R. 1997. *Prinsip-prinsip manajemen.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumijo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah .* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wahjosumdijo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannua, edisi I Cet IV.* Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyudi. 2000. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Cet II.* Bandung: Alfabeta.
- Yatim Riyanto, 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Surabaya : Penerbit SIC.
- Zainal, Muttaqien. 2007. *Manajemen sekolah Indonesia yang efektif melalui penerapan Total Quality Management. MFC 2007 Proceedings, Bayview beach research.* Penang: Malaysia.