

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
(SMK AL-HIKMAH KALIREJO LAMPUNG TENGAH)**

(Tesis)

Oleh :

DANANG SHOFWAN

2123012017



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH (SMK AL-HIKMAH KALIREJO LAMPUNG TENGAH)

OLEH

DANANG SHOFWAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo dengan menggunakan kompetensi manajerial menurut Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Peneliti menggunakan 4 kompetensi sebagai subfokus penelitian yakni menyusun perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, serta mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Penelitian ini didesain menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bersifat fenomenologis yaitu menyelidiki suatu fenomena sosial atau masalah manusia. Sample dalam penelitian ini menggunakan *Snowball Sampling* dengan *key informant* adalah kepala sekolah. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap analisis data pada penelitian ini yaitu pengumpulan data, reduksi data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo yakni: (1) menyusun perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan, 2) pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, 3) kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, dan 4) pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo sudah baik.

Kata kunci: kompetensi, manajerial, kepala sekolah

ABSTRACT

PRINCIPAL MANAGERIAL COMPETENCE (SMK AL-HIKMAH KALIREJO LAMPUNG TENGAH)

BY

DANANG SHOFWAN

This study aims to analyze and describe the managerial competence of principals at SMK AL-Hikmah Kalirejo by using managerial competence according to Permendiknas No. 13 Tahun 2007 on the standards of principal. Researchers use 4 competencies as subfoci of research, namely planning in various levels of planning, developing school organizations according to needs, leading schools in order to optimally utilize school resources, and managing change and school development towards effective learning organizations. This study was designed using descriptive research methods with a qualitative approach that is phenomenological, namely investigating a social phenomenon or human problem. The sample in this study used Snowball Sampling with the key informant being the principal. Data collection techniques of this study using interviews, observations, and documentation. Data analysis phase in this study is data collection, data reduction, conclusion and data verification. The results showed that the managerial competencies of principals at SMK AL-Hikmah Kalirejo are: (1) planning at various levels of Planning, 2) development of school organizations in accordance with the needs, 3) leadership of principals in the framework of optimal utilization of school resources, and 4) management of change and school development towards an effective learner organization. Based on research that has been done, researchers concluded that the managerial competence of principals at SMK Al-Hikmah Kalirejo is good.

Keyword: Principal, managerial, competence

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
(SMK AL-HIKMAH KALIREJO LAMPUNG TENGAH)**

Oleh:

DANANG SHOFWAN

Tesis

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

Pada

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH (SMK AL-HIKMAH
KALIREJO LAMPUNG TENGAH)**

Nama Mahasiswa : **Danang Shofwan**

No.Pokok Mahasiswa : 2123012017S

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



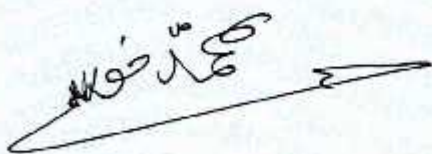
1. Komisi Pembimbing


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


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

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan



Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.
NIP. 19741220 200912 1 002

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Pendidikan

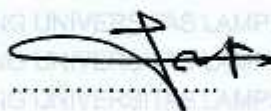


Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001

MENGESAHKAN

I. Tim Penguji

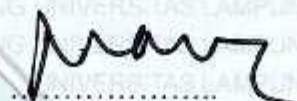
Ketua : Lungit Wicaksono, M.Pd.



Sekretaris : Drs. Ade Jubaedi, M.Pd.



Penguji : Dr. Fransiskus Nurseto, M.Psi.



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 13 April 2023

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Danang Shofwan

NPM : 2123012017

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

1. Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul "KOMPTENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH (SMK AL-HIKMAH KALIREJO LAMPUNG TENGAH)" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penelitian lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

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

Bandar Lampung, 08 Juni 2023

Menyatakan dan membuat Pernyataan



Shofwan
Danang Shofwan
NPM 2123012017

RIWAYAT HIDUP



Danang Shofwan dilahirkan di Pringsewu kabupaten Tanggamus pada tanggal 23 Juli 1994 , sebagai Putra pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Drs.H Wasiman, dan Ibu Dra. Hj.Siti Muflihah .

Peneliti mengawali Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) KH Gholib diselesaikan tahun 2000, melanjutkan ke Sekolah Dasar (SD) Negeri 1 Pringsewu Barat hingga 2006, dan melanjutkan lagi ke Madrasah Tsanawiyah (MTS) Ali Maksum Yogyakarta diselesaikan pada tahun 2009, lalu melanjutkan lagi ke Madrasah Aliyah (MA) Ali Maksum Yogyakarta diselesaikan tahun 2012. Peneliti melanjutkan pendidikan Sarjana (S1) di Universitas An-Nur Lampung dengan program studi Manajemen Pendidikan Islam dan lulus tahun 2017.

Saat ini peneliti bekerja sebagai Staf Tata Usaha di SMK KH Gholib sampai dengan sekarang. Selanjutnya pada Agustus 2021 peneliti melanjutkan kuliah pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

MOTTO

Sifat utama pemimpin ialah beradab dan mulia hati

(Abu Hamid Al Ghazali)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah yang Maha pengasih lagi Maha penyayang

Kupersembahkan karya ini sebagai rasa syukur kepada Allah SWT beserta Nabi junjungan kami Muhammad SAW dan ucapan terimakasih serta rasa banggaku kepada:

Almamater tercinta Universitas Lampung.

Kedua Orang Tua

Bapak tercinta Drs.H Wasiman, dan Ibu tercinta Dra. Hj.Siti Muflihah .
yang selalu mengajarkanku arti sebuah kehidupan, membimbingku,
menyayangiku, mendidikku, mendukungku serta mendoakanku sepanjang waktu.
Terimakasih atas segala cinta, kasih sayangnya, kesabaran dan ketulusan.

Istriku

Felia Mutiara Sari, S.Pd.

Yang selalu menemani hingga saat ini, memberikan dukungan, semangat, saran dan bantuan tiada henti disetiap perjuangan untuk menyelesaikan Tesis ini.

Guru dan Dosen yang telah berjasa memberikan bimbingan dan ilmu

Yang sangat berharga dengan ketulusan dan kesabaran

Serta

SMK AL-Hikmah Kalirejo Sebagai sekolah yang membantu peneliti menyelesaikan penelitian

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT. Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “Komptensi Manajerial Kepala Sekolah (SMK AL-Hikmah Kalirejo Lampung Tengah)” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1 Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM. selaku Rektor Universitas Lampung, yang menjadi kunci dalam keberhasilan suatu perguruan tinggi, sehingga apa yang dihasilkan baik lulusan, riset, dan inovasi dapat memberikan nilai tambah bagi pembangunan nusa dan bangsa.
- 2 Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.S.i., Direktur Program Pasca Sarjana, sebagai penjamin mutu perguruan tinggi yang memperkuat daya saing regional dan internasional.
- 3 Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staf dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 4 Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku wakil dekan Bidang Akademik dan kerja Sama FKIP Unila dan sekaligus sebagai Penguji I yang telah membimbing, mengarahkan, dan mendukung sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
- 5 Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, S.Ag., M.Ag., M.Si., ketua Jurusan Ilmu Pendidikan sebagai pengatur jurusan, pengajaran, dosen, mahasiswa dan pengatur komunikasi internal, anggaran dan sumber daya.
- 6 Bapak Hasan Hariri, S.Pd., MBA., Ph.D. sebagai Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan yang telah memberikan dukungan, saran, dan motivasinya dalam penyusunan Tesis ini serta arahan selama perkuliahan.

- 7 Ibu Prof. Dr. Sowiyah, M. Pd., Sebagai ketua penguji, sekaligus pembimbing akademik dan pembimbing I yang terus selalu memberikan bimbingan, dukungan, arahan, motivasi dan inspirasi baik dalam penyelesaian tesis ini. Serta selalu memberikan nilai-nilai positif selama melaksanakan proses bimbingan di kampus.
- 8 Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si. sebagai Sebagai penguji sekretaris dan pembimbing II atas inspirasi, bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- 9 Bapak Dr.Parwanto, SE.MM., selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan masukan dan mendukung sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
- 10 Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung sebagai dosen profesional yang telah memberikan ilmu dan motivasi yang bermanfaat bagi kami para mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan.
- 11 Bapak Suwardi, S.Pd. selaku kepala sekolah dan seluruh guru SMK AL-Hikmah Kalirejo yang telah meluangkan waktu membantu penelitian dan menyediakan fasilitas penelitian.
- 12 Rekan-rekan mahasiswa S.2 Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2021 dan semua civitas akademika Universitas Lampung.
- 13 Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Penulis berharap hasil penulisan tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak, terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan nikmat dan rahmat-Nya kepada kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 08 Juni 2023

Danang Shofwan
NPM 2123012017

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN JUDUL DALAM	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Fokus dan Sub Fokus Penelitian	9
1.3 Pertanyaan Penelitian	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.6 Definisi Istilah	12

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi Manajerial	14
2.1.1. Pengertian Kompetensi.....	14
2.1.2. Karakteristik dan Kategori Kompetensi	15
2.1.3. Pengertian Manajerial.....	16
2.1.4. Indikator Kompetensi Manajerial.....	18
2.2 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	19
2.2.1 Menyusun perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan.....	21
2.2.2 Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.....	22
2.2.3 Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.....	22
2.2.4 Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.....	24
2.3 Kepala Sekolah.....	25

2.3.1 Pengertian Kepala Sekolah.....	25
2.3.2 Kualifikasi Kepala Sekolah	27
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	28

III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting dan Waktu Penelitian	31
3.3.1 Lokasi Penelitian	31
3.3.2 Waktu Penelitian	31
3.2 Pendekatan dan Rancangan Waktu Penelitian	31
3.3 Kehadiran Peneliti	33
3.4 Sumber Data Penelitian	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data	37
3.5.1 Wawancara.....	38
3.5.2 Observasi.....	39
3.5.3 Dokumentasi	40
3.6 Teknik Analisa Data	41
3.6.1 Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>).....	41
3.6.2 Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>)	41
3.6.3 Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	42
3.6.4 Penarikan Kesimpulan (<i>Conslusion Drawing</i>).....	42
3.7 Keabsahan Data Penelitian.....	42
3.8 Tahapan Penelitian	44
3.8.1 Tahap Pra-Lapangan	44
3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan	44
3.8.3 Tahap Analisis Data	45
3.8.4 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian	45

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum SMK AL-Hikmah Kalirejo.....	47
4.1.1. Sejarah Singkat.....	47
4.1.2. Lokasi Sekolah	47
4.1.3. Profil Sekolah	47
4.1.4. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah	48
4.1.5. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	49
4.1.6. Keadaan Siswa.....	49
4.1.7. Sarana dan Prasarana.....	50
4.2. Paparan Data Penelitian	50
4.2.1. Menyusun perencanaan dalam berbagai tingkatan	

perencanaan	51
4.2.2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan	57
4.2.3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.....	61
4.2.4. Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif	65
4.3. Temuan peneliti	71
4.3.1. Menyusun perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan	71
4.3.2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan Kebutuhan.....	74
4.3.3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.....	76
4.3.4. Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif	78
4.4. Pembahasan	80
4.4.1. Menyusun perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan	80
4.4.2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.	81
4.4.3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.....	82
4.4.4. Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif	83
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	85
5.2. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN-LAMPIRAN	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data.....	36
Gambar 4.1 Diagram Konteks Penyusunan Perencanaan Dalam Berbagai Tingkatan Perencanaan	66
Gambar 4.2 Diagram Konteks Pengembangan Organisasi Sekolah Sesuai Dengan Kebutuhan	68
Gambar 4.3 Diagram Konteks Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Rangka Pendayagunaan Sumberdaya Sekolah Secara Optimal	70
Gambar 4.4 Diagram Konteks Pengendalian Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menuju Organisasi Pembelajar yang Efektif.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Uji Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	04
Tabel 1.2 Sebaran jumlah peserta didik 5 tahun terakhir	08
Tabel 3.1 Jumlah Informan Penelitian	29
Tabel 3.2 Pengkodean Informan Penelitian	29
Table 3.3 Pedoman Wawancara Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	32
Table 3.3 Pedoman Studi Observasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	33
Table 3.4 Tabel Dokumentasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	34
Tabel 4.1 Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	42
Tabel 4.2 Data Peserta Didik SMK AL-Hikmah Kalirejo Tahun 2022/2023	42
Tabel 4.3 Matriks Penyusunan Perencanaan Dalam Berbagai Tingkatan Perencanaan	
Tabel 4.4 Matriks Pengembangan Organisasi Sekolah Sesuai Dengan Kebutuhan.....	67
Tabel 4.5 Matriks Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Rangka Pendayagunaan Sumberdaya Sekolah Secara Optimal	69
Tabel 4.6 Matriks Pengendalian Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menuju Organisasi Pembelajar yang Efektif.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Wawancara	83
2. Pedoman Observasi dan Studi Dokumentasi	85
3. Profil Sekolah.....	86
4. RKS dan RAPBS	87
5. Pengarahan Kepala Sekolah Terhadap Guru Pada Saat Rapat.....	94
6. Kegiatan kumpul bersama (<i>gathering</i>) yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru dan staf tata usaha	94
7. Kepala Sekolah Melaksanakan Pengawasan Terhadap Guru Dalam Pelaksanaan Kegiatan Sekolah (akademik dan non akademik)	95
8. Kehadiran Peneliti.....	95
9. Surat Izin Penelitian	96
10. Foto-Foto Kegiatan Penelitian	96

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan membentuk manusia sebagai individu secara kolektif untuk menghadapi masa depan agar mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sekolah adalah suatu lembaga atau tempat untuk belajar seperti membaca, menulis dan belajar untuk berperilaku yang baik. Sekolah juga merupakan bagian integral dari suatu masyarakat yang berhadapan dengan kondisi pada masa sekarang. Semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan maka semakin efektif manajemen sekolah yang dilakukan. Maka sekolah yang berhasil dapat memanfaatkan dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Berman, Bowman et al. (2021) peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah, di arahkan untuk meningkatkan partisipasi dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penentu produktivitas, SDM dalam bidang pendidikan sekolah dibagi menjadi beberapa bagian antara lain: kepala sekolah, guru, dan staf. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki peranan yang krusial dalam meningkatkan kualitas dan memberdayakan sumber daya di sekolahnya.

Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk memastikan bahwa kegiatan sekolah secara keseluruhan terfokus pada mewujudkan tujuan, dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan dengan baik sesuai rencana pembelajaran. Oleh karena itu, kepala

sekolah sebagai manajer dan pemimpin menentukan arah sekolah yang akan dituju. Mereka pada dasarnya bertanggung jawab dalam keseluruhan operasi sekolah. Perubahan luar biasa dalam ruang lingkup, keragaman kompetensi, dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola sekolah membuat fungsinya lebih kompleks, beragam, dan menantang.

Maujud (2018) menjelaskan, fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer pendidikan untuk bidang manajemen yaitu: visi, misi, tujuan lembaga, kurikulum pembelajaran, penganggaran keuangan, fasilitas sekolah, layanan siswa, hubungan masyarakat, dan rencana perbaikan sekolah. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan berfungsi pada bidang ini memunculkan tantangan yang dihadapi kepala sekolah sehari-hari, dimana akuntabilitas, tantangan, dan integritas sebagai pemimpin dan manajer tetap dipertaruhkan.

Manajemen yang tepat dan efisien akan berpengaruh pada keberhasilan kerja sama tim maka diperlukan pemimpin yang efisien dan efektif untuk sekelompok orang. Menurut Ibay and Pa-alisbo (2020), seorang manajer yang efisien harus menguasai tiga keterampilan, yaitu keterampilan teknis, keterampilan konsep dan keterampilan sosial. Keterampilan konsep berarti pemimpin sekolah mampu melihat organisasi sebagai keseluruhan dan menyelesaikan masalah untuk kebermanfaatannya bagi setiap orang di dalam organisasi.

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

Dou, Devos et al. (2017) mengatakan bahwa ketiga kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut program kerja, mengoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja sekolah yang telah dilaksanakan. Penerapan kemampuan manajerial kepala sekolah di atas, pada akhirnya akan tertuju pada penyelenggaraan dan pencapaian mutu pendidikan di lingkungannya

Pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kualitas pendidikan di sekolah akan menghasilkan kualitas belajar yang dihasilkan oleh keefektifan manajerial kepala sekolah dengan dukungan oleh guru dan staf sekolah.

Matondang (2018) mengemukakan bahwa kepala sekolah memiliki standar kriteria dalam kompetensi yang harus dimiliki yaitu: kompetensi interpersonal, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Sedangkan Infijaru (2022) kompetensi manajerial menjadi kunci utama dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjaga kualitas pendidikan. Hal ini didefinisikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

Didukung dengan Era digitalisasi informasi dan tuntutan persaingan global memberikan tantangan bagi kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaku penyelenggara pendidikan. Hal tersebut, memerlukan upaya peningkatan kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi dan kewirausahaan secara berkelanjutan agar dapat melakukan pengembangan sekolah seiring dengan tuntutan dan tantangan. Penguasaan kompetensi sebagaimana Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, belum banyak dimiliki oleh kepala sekolah sebagai

ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan pemimpin, hal tersebut dapat dilihat dari laporan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Hasil Uji Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

No	Nama Wilayah	Nilai	19	Lampung	55,02
1	DI Yogyakarta	61,47	20	Sulawesi Utara	54,98
2	DKI Jakarta	59,32	21	Jambi	54,87
3	Jawa Tengah	59,32	22	NTT	54,78
4	Kep. Babel	58,55	23	Kalimantan Tengah	54,72
5	Sumatera Barat	57,75	24	Sulawesi Selatan	54,61
6	Jawa Timur	57,51	25	Sulawesi Tenggara	54,32
7	Kep. Riau	57,35	26	Sulawesi Tengah	54,23
8	Bali	56,93	27	Papua	54,03
9	Jawa Barat	56,81	28	Aceh	53,89
10	Kalimantan Timur	56,6	29	Sumatera Utara	53,71
11	Kalimantan Selatan	56,34	30	Sulawesi Barat	53,51
12	Gorontalo	56,01	31	Maluku	53,36
13	Banten	56	31	Papua Barat	52,41
14	Kalimantan Barat	55,7	33	Maluku Utara	52,09
15	Riau	55,65			
16	Bengkulu	55,63			
17	Sumatera Selatan	55,38			
18	NTB	55,12			

Sumber: <https://repository.kemdikbud.go.id/>

Berdasarkan tabel 1.1 tentang hasil ujian kompetensi manajerial kepala sekolah untuk wilayah Lampung kemampuan kompetensi manajerial dijelaskan nilai uji kompetensi kepala sekolah berupa wilayah Maluku berada di posisi bawah dengan nilai 52,09, untuk wilayah Lampung berada dalam posisi menengah dengan nilai rata-rata 55,02 sedangkan kota Yogyakarta 61,47 yang berada

posisi atas, dengan dimunculkannya kompetensi manajerial akan memudahkan kepala sekolah dalam memajemen sekolah yang dipimpinnya. mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah. Salam and Kewo (2017) mengemukakan bahwa kualitas pendidikan yang diterima di sekolah akan menghasilkan kualitas belajar sebagai produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah, yang didukung oleh guru dan staf sekolah lainnya sebagai cerminan keefektifan dan keberhasilan sekolah.

Bredeson (2000) menyatakan bahwa dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah di bidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *motivator*, *entrepreneurship* (EMASLIME).

Oktavia, Warisno et al. (2021) agar dapat menjadi kepala sekolah yang profesional, calon kepala sekolah harus memiliki komitmen untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Ini berarti, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.

Mestry and Grobler (2004) menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga

menuntut penguasaan secara profesional. Cara menguatkan kompetensi manajerial dengan melakukan perencanaan dalam mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Berbekal kemampuan manajerial yang kuat kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Amon and Harliansyah (2022) menyatakan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas. Artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah, mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang memotivasi berkaitan dengan tugas para anggotanya yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, kemampuan tersebut sangat diperlukan. Maksudnya, bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah mampu menjalin suatu budaya di sekolah dengan cara menanamkan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya

tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi. Perkembangan yang semakin maju pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.

Sejalan dengan hal tersebut, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) AL-Hikmah Kalirejo dalam menjalankan perannya turut serta dalam penyiapan sumber daya manusia yang memiliki daya saing harus mengacu kepada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Bahkan, SMK AL-Hikmah Kalirejo adalah sekolah swasta yang memiliki tata letak strategis dengan dikelilingi sekolah negeri dan swasta lainnya. Dengan begitu sekolah menerapkan pola perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, dan pengawasan agar menjadi sekolah unggulan serta memiliki daya saing.

SMK Al-Hikmah Kalirejo di antaranya adalah merupakan sekolah baru berdiri pada tahun 2015, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai, jumlah ruang kelas yang cukup secara rasio, memiliki sarana prasarana berkualitas dalam menunjang pembelajaran. Keunggulan sekolah yang berbeda dari sekolah lainnya yaitu SMK Al-Hikmah Kalirejo memiliki visi berupa menjadi lembaga pendidik yang unggul berdasarkan iman dan taqwa serta mampu menghasilkan lulusan yang berkompeten IPTEK. Visi tersebut ditunjang dengan misi sekolah yaitu IMTAQ yang berlandaskan asrama mempunyai tujuan agar siswa dapat mengembangkan keterampilan hidup dan kemampuan alami mereka sendiri, siswa dapat bergaul dan mengembangkan keterampilan sosial serta siswa dapat memberikan nilai kehidupan keluarga dan rasa keluarga dalam pendidikan. Latar belakang terbentuknya asrama atas saran dan keinginan wali murid akan pentingnya pendidikan agama dan agar tidak terpengaruh akan perilaku negatif.

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

Tabel 1.2 Sebaran jumlah peserta didik 5 tahun terakhir.

NO	Kelas	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
1	X	254	334	329	194	189
2	XI	228	242	333	323	186
3	XII	175	222	243	330	302
Jumlah		657	798	905	847	677

Sumber: Data Peserta Didik SMK Swasta Al-Hikmah Kalirejo 2022

Berdasarkan tabel 1.2 jumlah peserta didik tahun 2018 sampai dengan 2020 mengalami kenaikan secara berangsur-angsur dan tahun 2021 sampai dengan 2022 mengalami penurunan pada masa pandemi covid-19. Diakibatkan minim informasi yang didapat oleh calon siswa dan kurang maksimalnya sosialisasi. Kepala Sekolah SMK Al-Hikmah memiliki kemampuan dalam bidang manajerial berupa perencanaan dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah dengan berkerja sama dengan dengan yamaha Kalirejo dan CV Sumber rezeki dalam sistem penilaian ujian akhir praktek siswa dan sistem pembelajaran kurikulum akan perkembangan teknologi yang semakin pesat.

Kepala sekolah SMK Al-Hikmah Kalirejo memiliki kemampuan dalam bidang kewirausahaan berupa pengelolaan unit produksi yang hadir dengan bidang usaha sablon MUG, Piring dan pakaian bertujuan untuk menambah

pengetahuan dalam bidang Design Grafis, Komputer dan Wirausaha. Maka manfaat yang didapat berupa meningkatkan pendapatan sekolah menuju kearah yang lebih mandiri, menambah sumber biaya operasional pendidikan praktik di sekolah, meningkatkan penghasilan bagi guru dan karyawan dan menciptakan lapangan kerja bagi warga sekolah.

Penulis menyampaikan bahwa sejauh ini, penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo belum pernah diteliti. Oleh karena itu, alasan tersebut maka penelitian ini dilaksanakan dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat konstruksi pengetahuan dan sistem tentang kajian pelaksanaan dan peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah

1.2 Fokus dan Sub focus

Fokus penelitian yang diteliti adalah Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMK Swasta AL-Hikmah Kalirejo. Berdasarkan fokus penelitian yang telah dikemukakan, peneliti merujuk pada kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah yang terdiri 16 butir dan peneliti memilih sub fokus 4 kompetensi manajerial yaitu:

- 1.2.1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 1.2.2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 1.2.3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- 1.2.4. Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan sub fokus penelitian, maka muncul beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1 Bagaimana menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan di SMK AL-Hikmah Kalirejo?
- 1.3.2 Bagaimana mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan di SMK AL-Hikmah Kalirejo?
- 1.3.3 Bagaimana memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal di SMK AL-Hikmah Kalirejo?
- 1.3.4 Bagaimana mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif di SMK AL-Hikmah Kalirejo?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis dan mendiskripsikan tentang:

- 1.4.1. Menyusun perencanaan sekolah dalam berbagai tingkatan perencanaan.
- 1.4.2. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 1.4.3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.
- 1.4.4. Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki beberapa kegunaan, secara teoretis dan Praktis:

1.5.1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan agar bisa bermanfaat sebagai materi yang dapat memperluas pengetahuan, memperdalam, dan memperkaya teori maupun memperkaya khasanah keilmuan bagi para pendidik, khususnya Program Administrasi Pendidikan serta menambah wawasan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah.

1.5.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini bermanfaat sebagai panduan dan bahan untuk mengembangkan kompetensi manajerial kepala sekolah agar dapat mempertahankan dan meningkatkan hasil yang sudah ada.

2. Bagi Guru

Hasil penelitian ini menjadi salah satu acuan bagi guru untuk mengetahui sejauh mana pemahaman kepala sekolah dalam melaksanakan kompetensi manajerial.

3. Bagi Komite Sekolah

Memberikan saran kepada komite sekolah agar selalu berpartisipasi dalam menjalankan perannya dengan baik dalam mengawasi kompetensi kepala sekolah.

4. Bagi Yayasan

Penelitian ini bermanfaat sebagai saran, kritik, dan evaluasi kepada sekolah agar meningkatkan dan mempertahankan implementasi kompetensi manajerial.

1.6 Definisi Istilah

Memperjelas pengertian dan pemahaman dalam penyusunan laporan penelitian ini, maka definisi istilah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1.6.1. **Kompetensi** : Seperangkat sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh Peserta Didik setelah mempelajari suatu muatan pembelajaran, menamatkan suatu program, atau menyelesaikan satuan pendidikan tertentu.
- 1.6.2. **Manajerial**: Manajerial memiliki keterkaitan yang sama dengan manajemen yang memiliki makna melaksanakan dan mengatur. Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur, hal ini dapat dijelaskan bahwa manajemen merupakan kegiatan mengatur berbagai sumber daya, baik manusia maupun material, dalam rangka melakukan berbagai kegiatan suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal.
- 1.6.3. **Kepala sekolah** : seseorang tenaga fungsional pengajar yang diberi tugas buat memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya hubungan antara pengajar yang memberi pelajaran dan murid yang mendapat pelajaran.
- 1.6.4. **Kompetensi manajerial kepala sekolah**: Kompetensi manajerial yakni proses pengelolaan dari kepala sekolah dengan melakukan perencanaan, mengelola, mendayagunakan, mengembangkan, menerapkan, menciptakan, dan mengontrol kegiatan yang ada di sekolah dasar secara efektif dan efisien.
- 1.6.5. **Penyusunan perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan** : merupakan fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan atau penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan.
- 1.6.6. **Pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan** : Pengorganisasian sekolah dilakukan agar semua sumber daya dapat

berguna secara maksimal untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

- 1.6.7. Kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal: Kepemimpinan kepala sekolah dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, membangun kemauan atau motivasi, serta mengembangkan kemampuan komunitas sekolah dalam mengimplementasikan setiap rencana peningkatan mutu sekolah
- 1.6.8. Pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif: suatu proses menjadikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan.
- 1.6.9. SMK AL-Hikmah Kalirejo adalah sebuah lembaga sekolah swasta yang beralamat di Jalan Raya Sridadi KM.05 Kalirejo Kec. Kalirejo Kab. Lampung Tengah. Berdasarkan pemaparan di atas maka tujuan peneliti yaitu untuk mengetahui bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi Manajerial

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Dalam lingkungan *human resources*, “Kompetensi” merupakan satu kata yang paling sering disebut sebelum berbicara lebih banyak tentang kata ini, Pohan, Arif et al. (2021) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berikut beberapa pengertian dari kompetensi. Sopiandah, Riani et al. (2023) mengemukakan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang telah dikuasai oleh seseorang dan telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaikbaiknya.

Menurut Rosita (2022) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan sebagai penunjang keberhasilan. Menurut Moradi, Kahkonen et al. (2020) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen *knowledge, skill, dan personal attitude* dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Berbagai definisi di atas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang

dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan oleh organisasi. Shet, Patil et al. (2019) menjelaskan bahwa terdapat beberapa aspek atau ranah yang terkandung didalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- a. Pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik.
- b. Pemahaman yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Nilai adalah suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu pada diri seseorang. Sikap yaitu reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Minat adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan

2.1.2 Karakteristik dan Kategori Kompetensi

Menurut Amelia (2022) karakteristik kompetensi terdapat lima tipe, yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif merupakan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang telah dilakukan.
2. Watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi.
3. Konsep diri merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya.

4. Pengetahuan, antara ilmu pengetahuan dan pengetahuan sering kali kabur. Tetapi, umumnya dikalangan ilmuan maupun ahli filsuf
5. terdapat kesepakatan bahwa ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan sistematis.
6. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik ataupun mental.

Menurut Amelia (2022) berdasarkan kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, yaitu:

1. *Treshoul* Karakteristik utama (biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, namun tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi atau rata-rata.
2. *Diferentiating* Adalah faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah.

2.1.3 Pengertian Manajerial

Manajemen merupakan kemampuan atau keterampilan seseorang untuk menghasilkan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Nurhayati and Rosadi (2022) menyatakan manajemen dalam pendidikan mengandung makna pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan dimana komponen sistem dan subsistemnya saling berkaitan. dan mempengaruhi serangkaian aktivitas atau proses penyelenggaraan kerja dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang tersedia secara efektif, produktif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan pendidikan itu sendiri.

Guna mencapai tujuan tersebut, menurut Muspawi (2020) kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Seorang kepala sekolah sebagai manajerial dituntut mampu

memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah. Aziz (2015) menyatakan kesiapan yang dimaksud adalah berkenaan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Kemampuan manajerial yang dimaksud yaitu perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Rohaeni, Wasliman et al. (2021) menyatakan bahwa manajerial kepala sekolah dapat dilaksanakan dengan meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah.

Bafadal, Nurabadi et al. (2019) menyatakan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Oleh karena itu, Syafarina, Mulyasa et al. (2021) dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah dibidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik. Paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, entrepreneurship*".

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Syafarina, Mulyasa et al. (2021) menyatakan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Infijaru (2022) menyatakan kompetensi manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleks tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja agar semakin

efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

Berdasarkan dari beberapa pengertian kompetensi manajerial kepala sekolah bisa disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam melakukan fungsi manajemen di lembaga sekolah yang dipimpinnya dan memanfaatkan sumber-sumber manajemen secara efektif dan efisien.

Perkembangan yang semakin maju mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang semakin meningkat, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

2.1.4 Indikator Kompetensi Manajerial

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak pada sebuah tugas atau pekerjaan. Utarahman (2020) menyatakan kompetensi merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Menurut Al-Fatih, Dewi et al. (2022) manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya. Berdasarkan Infijaru (2022) kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan

sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

Matondang (2018) menyatakan kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut: Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan sekolah, Kompetensi kepala sekolah dalam perancangan organisasi sekolah, Kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru dan staf, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan staf, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan sarana dan prasarana, Kiat kepala sekolah dalam memelihara hubungan sekolah dan masyarakat, Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan, dan Kompetensi kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum.

Perencanaan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan untuk jangka waktu tertentu, dan perencanaan untuk sekali program kegiatan. Dalam menyusun perencanaan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: keterlibatan staf, fleksibilitas, kemantapan, kesinambungan, dan kesederhanaan. Menurut Sagala mengemukakan keefektifan perencanaan sekolah menghasilkan program-program yang luwes dan berpusat pada hasil belajar siswa, keuangan sekolah gedung sekolah, laboratorium perpustakaan, dan hubungan masyarakat. Dengan demikian perencanaan yang efektif jika kepala sekolah melibatkan guru dalam upaya menyusun program sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan

2.2 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan mutunya secara berkelanjutan seraya memfasilitasi

setiap kebutuhan guru untuk pengembangan kompetensinya. Kompetensi manajerial berdasarkan Permendiknas No. 13 tahun 2007 meliputi:

1. menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal.
4. mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. menciptakan budaya iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan siswa baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa.
10. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel transparan, dan efisien.
12. mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
13. mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah;
14. mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan pendapat Imron, Purwanto et al. (2021), kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (mimpinan atau pengarahan) dan *controlling* (pengendalian) pada

seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Maka peneliti akan menggunakan 4 kompetensi manajerial yang berdasarkan pendapat di atas.

2.2.1 Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

Krisbiyanto (2018) perencanaan sekolah adalah fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan atau penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan. Kegiatan perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi. Mukhtar (2015) perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah langkah-langkah meliputi:

- a) Menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi pengembangan sekolah.
- b) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah,
- c) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.
- d) Mengembangkan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

Ginting (2020) kompetensi manajerial dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- b. Mampu menyusun rencana kerja sekolah (RKS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

- c. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja sekolah yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana anggaran belanja sekolah yang baik.
- d. Mampu menyusun program rencana kegiatan sekolah.

2.2.2 Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.

Langkah pengorganisasian sekolah dilakukan agar semua sumber daya dapat berdaya guna secara maksimal untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sari (2017) pengorganisasian adalah suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantarapara anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Banun and Usman (2016) pengorganisasian bagi kepala sekolah mencakup kegiatan:

- a) Menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- b) Personel yang harus mengerjakan.
- c) Mengelompokkan tugas-tugas.
- d) Menentukan siapa melapor kepada siapa.
- e) Keputusan harus diambil.

Ginting (2020) kompetensi manajerial dalam mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan adalah sebagai berikut.

- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
- b. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
- c. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.

2.2.3 Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.

Wahyuningrum (2011) kepemimpinan adalah sebagai seni dan proses mempengaruhi dalam penentuan tujuan organisasi, pemotivasian dan

penggerakan orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah harus kreatif dan proaktif terhadap perubahan efektif dan berorientasi pada perbaikan mutu berkelanjutan (Julaiha 2019). Itu artinya kepemimpinan disadari sebagai satu fungsi penting dalam manajemen guna pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan sikap dan tindakan kepala sekolah untuk menggerakkan orang lain ke arah pencapaian tujuan sekolah.

Mahardhani (2016) kepemimpinan kepala sekolah dibutuhkan untuk memberikan pemahaman, membangun kemauan atau motivasi, serta mengembangkan kemampuan komunitas sekolah dalam mengimplementasikan setiap rencana peningkatan mutu sekolah. Lebih dari itu, kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk melembagakan setiap nilai-nilai mutu. Sikap, perilaku, dan kebijakan kepala sekolah akan menjadi barometer seberapa tinggi nilai-nilai mutu ingin dilembagakan. Gaol (2017) pemimpin yang ideal ialah pemimpin yang dapat memenuhi berbagai tuntutan berikut.

- a. Memiliki pandangan ke depan. Cita-cita yang menjadi penghubung antara dia dan bawahannya dijabarkannya sedemikian rupa sehingga karyawan mengerti dengan jelas, menarik hati dan diyakini sebagai suatu yang dapat dicapai.
- b. Menyadari dirinya sebagai milik segenap karyawannya, sehingga berkomitmen untuk senantiasa melayani mereka.
- c. Memiliki pandangan hidup yang tercerminkan oleh sikap dan perilakunya.
- d. Memiliki kepekaan dan responsivitas yang tinggi terhadap perkembangan anggotanya melebihi kepekaannya terhadap berbagai hal personal.
- e. Cepat dalam berpikir dan bertindak, khususnya dalam menangkap berbagai momentum dan memanfaatkannya dengan kalkulasi cermat.
- f. Mampu mendiferensiasikan hal prinsipil yang akan dipertahankannya dengan hal yang bisa dikompromikan.
- g. Menyadari pentingnya peranan yang dipegangnya bagi anggotanya, seraya senantiasa mengupayakan kaderisasi bagi calon penggantinya.

- h. Gemar bermusyawarah dalam suasana yang bebas dan tertib, terutama dalam menentukan siasat yang akan diambil atau di dalam memecahkan masalah yang menyangkut kepentingan anggota keputusan musyawarah diterimanya dengan ikhlas walaupun berlawanan dengan usulnya sendiri.
- i. Bertanggung jawab di dalam semua tindakan dan tidak akan mengelakkan diri dari pertanggungjawaban itu dengan segala resiko.

Ginting (2020) kompetensi manajerial dalam memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal adalah sebagai berikut:

- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf.
- b. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.
- c. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.

2.2.4 Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah atau madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Rusdiani (2021) pengendalian dapat diartikan sebagai suatu proses menjadikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan. Definisi pengendalian sesungguhnya berkisar pada kegiatan mengamati, memantau, menyelidiki, dan mengevaluasi serangkaian kegiatan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. (Ilyasin 2019). Pengendalian sebenarnya merupakan suatu interaksi di antara hasil pekerjaan dan perencanaan yang sudah disusun.

Anif (2012) menyatakan bahwa pengendalian dan pengawasan merupakan tindak lanjut dari beberapa fungsi manajemen yang lain. Artinya dapat dikatakan bahwa pengendalian dan pengawasan merupakan fungsi terakhir dari suatu manajemen. Oleh karena itu,

dalam pengendalian dan pengawasan harus tercakup beberapa hal, diantaranya:

- 1 Penentuan “apa” yang harus dicapai atau dituju oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- 2 Penentuan “apa” yang harus dipegang sebagai pedoman yakni standar.
- 3 Penelaahan “apa” yang sedang dilakukan saat ini dan penganalisisannya lebih lanjut.
- 4 Penentuan (tindakan) “apa” yang harus diambil sebagai langkah perbaikan apabila ternyata kegiatan tersebut menyimpang dari rencana yang telah dibakukan dalam standar.

Ginting (2020) menyatakan kompetensi manajerial dalam mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah atau madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
- b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki sekolah.
- c. Mampu melaksanakan peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan.
- d. Mampu melaksanakan pengendalian kegiatan akademik dan non akademik.

2.3 Kepala Sekolah

2.3.1 Pengertian Kepala Sekolah

Pengertian kepala sekolah menurut Juliantoro (2017) kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “Kepala” dan “Sekolah”. Kata Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Menurut Versland and Erickson (2017) mendefinisikan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang diselenggarakan proses belajar mengajar, atau interaksi antara guru dan siswa. Kepala Sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Sekolah) di sekolah.

Adapun pengertian Kepala Sekolah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 1 ayat 1 yaitu :

Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah Aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI). Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala Sekolah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan di sekolahnya demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala Sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan dalam memimpin pengelolaan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang memadai.

Kepala Sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini seperti yang dijelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, jelas bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang diberikan kewenangan untuk memimpin suatu lembaga negeri maupun swasta, tentunya

yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan memadai serta mempunyai banyak pengalaman dalam ruang lingkup pendidikan.

2.3.2 Kualifikasi Kepala Sekolah

Kepala sekolah menempati struktur yang paling tinggi dan memegang peranan penting di sebuah Lembaga Pendidikan, baik di sekolah maupun di madrasah. Maju mundurnya Lembaga Pendidikan, ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola Lembaga Pendidikan tersebut. Maka kepala sekolah mempunyai kualifikasi dalam pelaksanaan. Menurut Khafidah (2019) Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari kualifikasi umum dan khusus, sebagai berikut:

- a. Kualifikasi umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi terakreditasi.
 - 2) Pada waktu diangkat sebagai Kepala Sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - 3) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA.
 - 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non (PNS) disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Kualifikasi Khusus Kepala SMK/MAK meliputi:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik SMK/MAK.
 - 3) Memiliki sertifikat kepala sekolah SMK/MAK yang diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang terakreditasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kualifikasi kepala sekolah dibagi menjadi dua yaitu kualifikasi umum dan khusus.

Kualifikasi umum meliputi kualifikasi akademik minimal S1/D-IV, berusia setinggi-tingginya 56 tahun, dan memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun. Sedangkan kualifikasi khusus kepala sekolah meliputi berstatus guru SMK/MAK dan memiliki sertifikat pendidik yang diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang terakreditasi.

2.4 Kerangka Penelitian

Sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Sekolah efektif berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah.

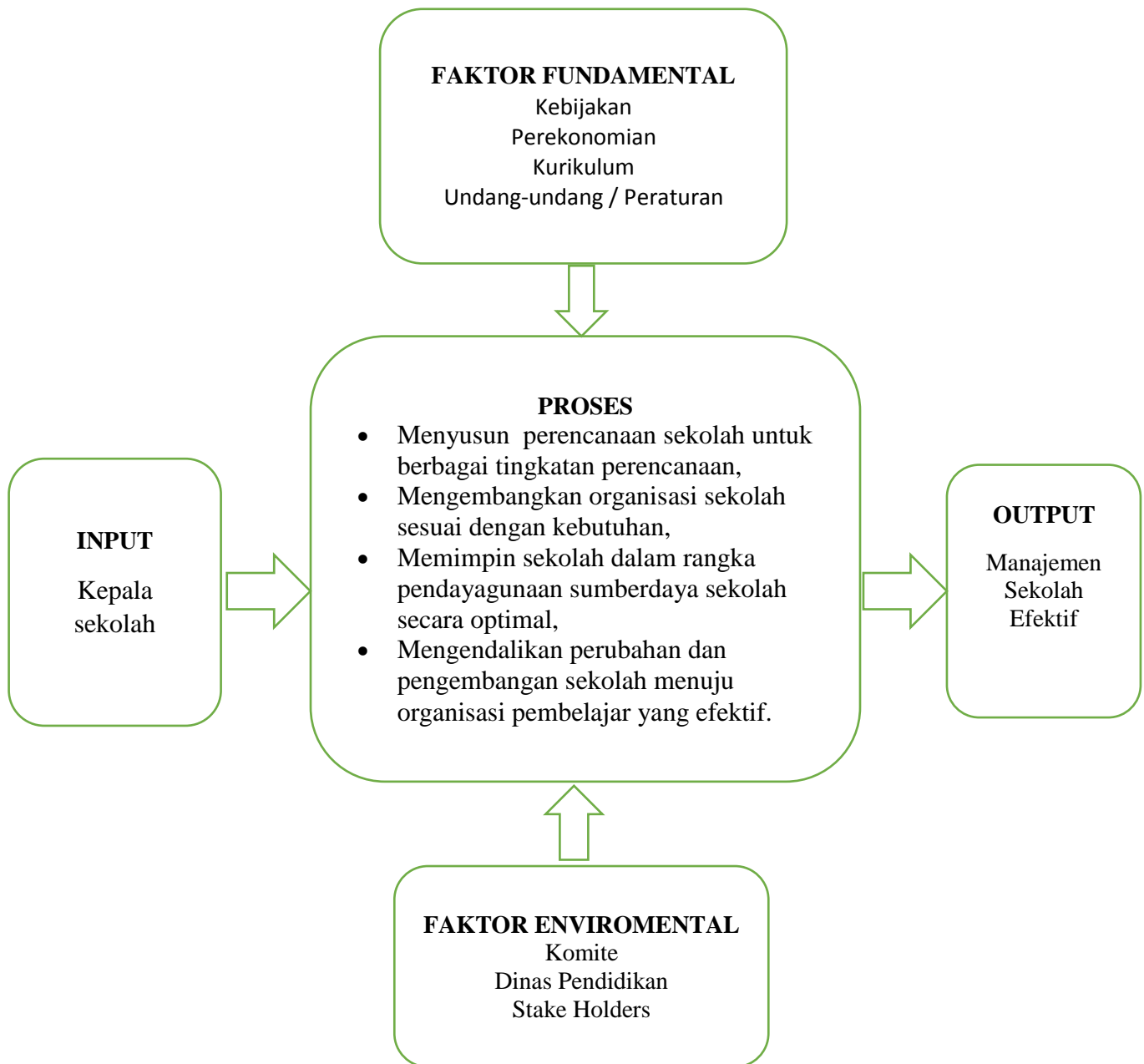
Konsep sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan, yaitu prestasi sekolah terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan didalam belajar

Tujuan utama sekolah efektif dicirikan sebagai berikut: (1) Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten, (2) Lingkungan sekolah yang baik dan adanya disiplin serta keteraturan di kalangan pelajar dan staf, (3) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (4) Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi, (5) Pendelegasian wewenang yang jelas, (6) Dukungan masyarakat sekitar (7) Sekolah mempunyai rancangan program yang jelas, (8) Sekolah mempunyai fokus sistemnya tersendiri, (9) Pelajar diberi tanggung jawab, (10) Guru menerapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif, (11) Evaluasi yang berkelanjutan, (12) Kurikulum

sekolah yang terancang dan terintegrasi satu sama lain, (13) Melibatkan orang tua dan masyarakat.

Kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah melaksanakan kegiatan kompetensi yang tertera pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah dengan capaian 16 butir. Peneliti mengambil fokus tentang 4 butir kompetensi manajerial yaitu (1) menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal, dan (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Kepala Sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Selain itu Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan membimbing segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Adapun lokasi penelitian Tesis ini adalah di SMK Al-Hikmah Kalirejo yang berlokasi pada Jl Raya Sridadi KM.05 Kalirejo Kecamatan Kalirejo Kabupaten Lampung Tengah.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian akan dilaksanakan pada semester 3 (tiga) sampai semester 4 (empat).

3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (2005) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu gejala yang ada pada saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif tidak bertujuan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang sesuatu variabel, gejala atau keadaan. dalam penelitian deskriptif ingin membuktikan dugaan, tetapi hal ini tidak terlalu lazim terjadi. Secara umum penelitian tipe deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

Menurut Moleong (2017) penelitian kualitatif memiliki karakteristik: 1) penelitian memerlukan latar belakang alami (*natural setting*), 2) manusia sebagai alat (*instrument*), 3) metode kualitatif, 4) analisis data secara induktif,

5) teori dari dasar (*grounded theory*), 6) deskriptif, 7) lebih mementingkan proses dari pada hasil, 8) adanya batas yang ditentukan oleh fokus, 9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, 10) desain yang bersifat sementara. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Melalui pendekatan ini diketahui pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologikal dan suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang.

Berdasarkan paparan mengenai penelitian kualitatif, maka sebagai ciri khas pendekatan kualitatif ini, tidak mungkin peneliti mewakilkan kepada orang lain dalam penelitian karena peneliti sendiri lah yang menjadi instrumen kunci dalam menggali informasi dari subyek penelitian, dan yang menjadi key informan pada penelitian ini adalah kepala sekolah. Subjek penelitian yang dimaksud adalah pelaku utama yang sedang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat diamati dari perilaku yang ditampilkan.

Perilaku yang secara rutin ditunjukkan kepada orang lain dapat berupa pendekalan, aktivitas, upaya, peran yang terartikulasikan atau teraktualisasikan oleh subjek penelitian. Kemudian peneliti memberikan penjelasan secara kualitatif dan mendalam tentang: Gaya kepemimpinan Path-Goal Theory kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Sedangkan teknik sampel menggunakan Snowball Sampling.

Adapun jenis sample dalam penelitian ini menggunakan *Snowball Sampling*. Menurut Sugiyono (2009) *Snowball Sampling* (bola salju) adalah metoda sampling di mana sampel diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden ke responden yang lain. Sedangkan menurut Creswell (2015) *Qualitative Snowball Sampling* (sampling bola salju kualitatif) adalah suatu bentuk *purposeful sampling* yang biasanya terjadi setelah penelitian dimulai dan ketika peneliti meminta partisipan untuk merekomendasikan individu lain untuk diambil sebagai sampel.

3.3 Kehadiran Peneliti

Salah satu keunikan dari penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama atau disebut juga instrumen kunci, jadi kehadiran peneliti mutlak diperlukan. Karena peneliti dapat menyesuaikan diri terhadap setting penelitian. Sehingga penelitian dapat menjelajah keseluruhan bagian setting peneliti untuk mengumpulkan data, keputusan dapat secara cepat, gaya dan topik pembicaraan dapat berubah-ubah dan jika perlu pengumpulan data dapat ditunda.

Menurut Moleong (2017) dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan karena, jika memanfaatkan alat yang bukan-manusia dan mempersiapkan dirinya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada dilapangan. Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mendapatkan data peneliti terjun langsung dan membaur dalam komunikasi subyek penelitian untuk memahami langsung kenyataan dilapangan. Karena dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di lapangan.

Peneliti melakukan penelitian di SMK Al-Hikmah Kalirejo pada semester ganjil sampai dengan semester genap. Adapun data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data-data yang mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian adalah untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang valid dan absah tentang fokus penelitian dan diharapkan dapat membangun hubungan emosional dengan narasumber, membangun hubungan yang akrab dan wajar, serta tumbuh kepercayaan bahwa peneliti tidak menggunakan hasil penelitian untuk maksud yang salah dan merugikan orang lain ataupun lembaga yang diteliti

3.4 Sumber Data Penelitian

Penelitian kualitatif umumnya mengambil jumlah informan yang lebih kecil dibandingkan dengan bentuk penelitian lainnya. Creswell (2015) dalam penelitian kualitatif, kita akan mencatat informasi pada protokol yang kita rancang sendiri yang akan membantu kita untuk mengorganisasikan informasi yang dilaporkan oleh informan pada masing-masing pertanyaan.

Menurut Moleong (2017) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Guna memperoleh informasi yang diharapkan, peneliti terlebih dahulu menentukan informan yang akan diminta informasinya. Informan adalah orang yang dianggap menguasai dan memahami data, informasi ataupun fakta dari suatu objek penelitian.

Informan kunci (*Key informant*) yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pelaku utama dalam proses manajemen di sekolah. Selanjutnya, kepala sekolah selaku informan kunci memberikan rekomendasi terkait informan lain untuk dimintai wawancara. Informan selanjutnya yang direkomendasikan, oleh kepala sekolah untuk mengetahui lebih mendalam mengenai bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah. Selanjutnya wakil kepala sekolah merekomendasikan kepala program studi untuk dilakukan wawancara secara mendalam. Kemudian kepala program studi merekomendasikan guru staf untuk dilakukan wawancara dan berbagai dokumen pendukung. Selanjutnya guru merekomendasikan kepada peneliti untuk mewawancarai staf tata usaha. Sehingga informan yang dapat dimintai untuk wawancara penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Jumlah Informan Penelitian

No	Informan	Kode	Jumlah
1	Kepala Sekolah SMK AL-Hikmah Kalirejo	KS	1
2	Wakil Kepala Kurikulum SMK AL-Hikmah Kalirejo	WAKA KUR	1
3	Wakil Kepala Kurikulum SMK AL-Hikmah Kalirejo	WAKA KSW	1
4	Kepala Program Studi Teknik Komputer dan Jaringan SMK AL-Hikmah Kalirejo	KPS TKJ	1
5	Kepala Program Studi Teknik Kendarangan Ringan SMK AL-Hikmah Kalirejo	KPS TKR	1
6	Kepala Program Studi Teknik Bisnis Sepeda Motor SMK AL-Hikmah Kalirejo	KPS TBSM	1
7	Guru SMK AL-Hikmah Kalirejo	GR	1
8	Staf Tata Usaha	TU	1
Jumlah Keseluruhan Informan			8

Berdasarkan tabel, informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah 1 orang, Wakil Kepala Sekolah Kurikulum 1 orang, Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan 1 orang, Kepala Program Studi Teknik Komputer dan Jaringan 1 orang, Kepala Program Studi Teknis Kendaraan Ringan 1 orang, Kepala Program Studi Teknik Bisnis Sepeda Motor 1 orang, Guru 1 orang dan Tata Usaha 1 orang. Sehingga jumlah keseluruhan informan yang dapat di wawancarai adalah 8 orang. Alasan 8 orang informan tersebut terpilih, karena informan tersebut dapat memberikan informasi dan data penelitian yang mendalam mengenai bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dan dokumen penunjang dalam penelitian. Penentuan kategori koding, setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan makna. Pengkodean dibuat berdasarkan jumlah informan penelitian. Berikut merupakan pengkodean informan penelitian dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Pengkodean Informan Penelitian

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Kode
Wawancara	W	1. Kepala Sekolah 2. Wakil Kepala Kurikulum 3. Wakil Kepala Kesiswaan 4. Kepala Program Studi Teknik Komputer dan Jaringan 5. Kepala Program Studi Teknik Kendaraan Ringan 6. Kepala Program Studi Teknik Bisnis Sepeda Motor 7. Guru 8. Staf Tata Usaha	KS WAKA KUR WAKA KSW KPS TKJ KPS TKR KPS TBSM GU TU
Observasi	O	1. Kepala Sekolah 2. Wakil kepala Kurikulum 3. Wakil Kepala Kesiswaan 4. Kepala Program Studi Teknik Komputer dan Jaringan 5. Kepala Program Studi Teknik Kendaraan Ringan 6. Kepala Program Studi Teknik Bisnis Sepeda Motor 7. Guru 8. Staf Tata Usaha	KS WAKA KUR WAKA KSW KPS TKJ KPS TKR KPS TBSM GR TU
Studi Dokumentasi	SD	1. Kepala Sekolah 2. Wakil Kepala Kurikulum 3. Wakil Kepala Kesiswaan 4. Kepala Program Studi Teknik Komputer dan Jaringan 5. Kepala Program Studi Teknik Kendaraan Ringan 6. Kepala Program Studi Teknik Bisnis Sepeda Motor 7. Guru 8. Staf Tata Usaha	KS WAKA KUR WAKA KSW KPS TKJ KPS TKR KPS TBSM GR TU

Contoh penerapan kode dan cara membacanya: (W KS 01.10.22)

Teknik Pengumpulan Data _____
 Kepala Sekolah _____
 Tanggal, bulan dan tahun _____

Penggunaan kode dalam teknik pengumpulan data dan sumber data sangat diperlukan untuk memudahkan pemasukan data ke dalam matrik cek data, penentuan tingkat kejenuhan data pada setiap sub fokus penelitian dan menghindari kesulitan analisis karena banyaknya data diakhir periode pengumpulan data.

Sumber dan jenis data dalam kajian ini adalah keterangan berupa kata-kata maupun cerita dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai, sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau rekaman dan photo. Kemudian hasil kuesioner yang dirancang khusus dalam kajian ini merupakan data utama (primer).

Penentuan informan didasarkan pada kriteria; (1) subyek cukup lama dan intensif menyatu dengan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subyek masih aktif terlibat di lingkungan sasaran penelitian, (3) subyek mempunyai waktu dan bersedia untuk diminta informasi oleh peneliti, (4) subyek memberikan informasi yang sebenarnya. Selain itu sumber data skunder atau sumber kedua yaitu bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis seperti buku, jurnal, foto, data statistik dan lain sebagainya.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2009) mengungkapkan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data

yang ditetapkan. Untuk mengumpul data dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik, antara lain:

3.5.1 Wawancara

Peneliti berbekal instrumen berupa panduan wawancara, daftar pertanyaan, dan alat perekam dengan cara mendatangi nara sumber untuk mendapatkan data yang diinginkan. Hal ini karena salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.

Teknik interview ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan menggunakan pertanyaan terstruktur dan melakukan wawancara dengan stakeholders sekolah. Interview ini dilakukan secara mendalam yang fokusnya adalah Kepala Sekolah supaya mendapatkan informasi mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Table 3.3. Pedoman Wawancara Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

No	Sub Fokus	Indikator
1	Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah. 2. Kepala sekolah mampu menyusun rencana kerja sekolah (RKS). 3. Kepala sekolah mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS). 4. Kepala sekolah mampu menyusun perencanaan program kegiatan sekolah.
2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah mampu menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian sekolah. 2. Kepala sekolah mampu menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan. 3. Kepala sekolah mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.

3	Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah 2. Kepala sekolah memberikan arahan dan motivasi agar guru dapat melaksanakan tugas pokok. 3. Kepala sekolah mampu membangun kerja sama tim antar guru dan staf serta antar guru dan staf.
4	Mengendalikan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah. 2. Kepala sekolah mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki sekolah. 3. Kepala sekolah mampu melaksanakan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah. 4. Kepala sekolah mampu melaksanakan pengawasan kegiatan akademik dan non akademik.

3.5.1 Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang di amati. Sesuai dengan namanya, observasi akan dilakukan dengan cara peneliti melakukan pengamatan terhadap subjek penelitian dan kemudian mencatat hal-hal yang terjadi di lapangan dan berkaitan dengan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMK Al-Hikmah Kalirejo. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati pelaksanaan manajerial kepala sekolah melalui kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Berikut kisi-kisi pedoman observasi dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Table 3.4 Pedoman Observasi

No	Objek yang Diamati
1	Perencanaan sekolah dalam berbagai tingkatan perencanaan.
2	Pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
3	Kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
4	Pengendalian perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

3.5.2 Dokumentasi

Creswell (2015) dokumentasi terdiri atas catatan publik dan pribadi yang didapatkan peneliti kuantitatif tentang tempat atau partisipan dalam suatu penelitian termasuk surat kabar, notulen rapat, catatan harian pribadi, dan surat. Sumber-sumber ini menyediakan informasi berharga dalam membantu para peneliti memahami fenomena sentral dalam penelitian kualitatif. Menurut Arikunto (1998) teknik analisis dokumen memiliki istilah lain yaitu analisis isi (*content analysis*), mencari data mengenai file-file kepala sekolah, file organisasi, dan arsip-arsip sejarah lainnya.

Teknik ini merupakan suatu cara mengumpulkan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga diperoleh data yang lengkap sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan mengumpulkan data berupa catatan lapangan dari observasi yang dilakukan, memindahkan hasil wawancara ke dalam bentuk transkrip wawancara, serta apabila diperlukan, peneliti akan menelaah sejumlah dokumen akademik sekolah.

No	Dokumen	Sumber Data
1	Profil Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi, misi dan tujuan sekolah. 2. Data pendidik dan kependidikan. 3. Data siswa. 4. Data sarana dan prasarana.
2	Manajerial Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi rencana kerja sekolah (RKS). 2. Dokumentasi rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) 3. SK pembagian tugas guru. 4. Dokumentasi pengarahan kepala sekolah terhadap guru saat rapat. 5. Dokumentasi kerukunan kepala

T a b l e	<p>sekolah, guru dan staf.</p> <p>6. Dokumentasi kebutuhan guru dan staf untuk pembelajaran siswa.</p> <p>7. Dokumentasi pengawasan kepala sekolah terhadap guru dalam pelaksanaan kegiatan sekolah (akademik dan non akademik).</p>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.5 Pedoman Studi Dokumen Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

3.6 Teknik Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul kemudian diolah oleh peneliti. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Miles, Huberman et al. (2014) mengungkapkan bahwa dalam mengolah data kualitatif dilakukan melalui tahap reduksi (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*verification*).

3.6.1 Pengumpulan Data (*Data Colletion*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik obsevasi, wawancara dan dokumentasi.

3.6.2 Reduksi (*Data Reduction*)

Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal pokok dan penting kemudian dicari tema dan polanya. Pada tahap ini peneliti memilah informasi mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan penelitian. Setelah direduksi data akan mengerucut, semakin sedikit dan mengarah ke inti permasalahan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian.

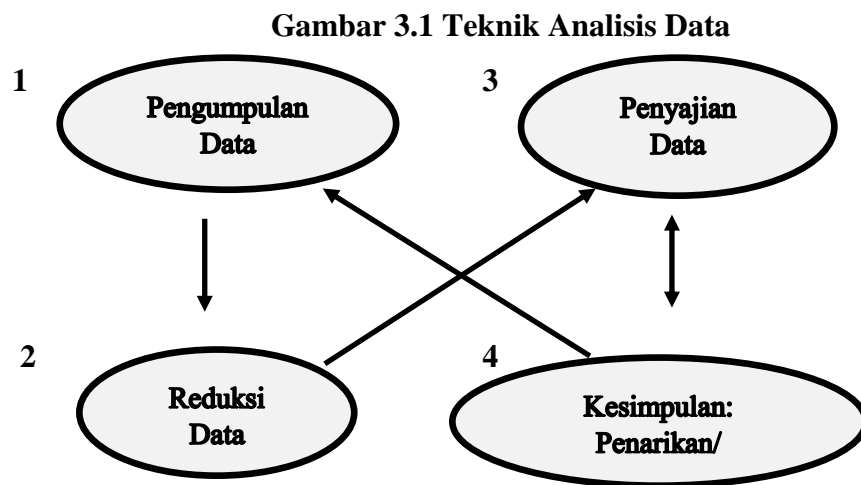
3.6.3 Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah dilakukan direduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data merupakan analisis merancang

deretan kolom–kolom dalam sebuah matrik untuk data kualitatif dan menentukan jenis bentuk data yang dimasukkan dalam kotak–kotak matrik dan uraian penjelasan yang bersifat deskriptif.

3.6.4 Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

Sugiyono (2009) tahap akhir pengolahan data adalah penarikan kesimpulan. Setelah semua data tersaji permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dipahami dan kemudian ditarik kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian ini. Secara skematis proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan data dapat digambarkan, sebagai berikut:



(Sumber: Miles dan Huberman 2017)

3.7 Keabsahan Data Penelitian

Untuk mengabsahkan data diperlukan teknik pemeriksaan. Menurut Moleong (2017) teknik keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Untuk menjamin keabsahan data yang akan diperoleh dalam penelitian ini, data yang terkumpul akan dicek keabsahannya melalui metode triangulasi yaitu teknik–teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data–data itu. Dalam pemeriksaan melalui data lain yaitu dengan cara

membandingkan data mengecek baik derajat kepercayaan sesuai informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Teknik pemeriksaan keabsahan data itu dilakukan dengan jalan:

1. Membandingkan data hasil wawancara dengan hasil pengamatan.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dengan cara bertanya dengan beberapa informan dengan pertanyaan yang sama agar didapatkan kebenaran data, berikutnya dengan cara triangulasi metode yaitu dengan cara crooscheck obsevarsi langsung, dan yang ketiga menggunakan triangulasi waktu yaitu dengan cara mewancarai sumber yang sama dengan waktu yang berbeda. Adapun alasan peneliti menggunakan triangulasi tersebut dengan maksud agar:

- a. Untuk memperoleh data yang sama atau sejenis dengan permasalahan dalam penelitian.
- b. Untuk memperoleh data yang sama, atau sejenis dalam tujuan dan manfaat penelitian.

3.8 Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian kualitatif menurut Moleong (2017) bahwa yang peneliti lakukan yaitu tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, serta tahap analisis dan interpretasi data.

3.8.1 Tahap Pra-Penelitian

Tahap pralapangan dilaksanakan pada semester ganjil. Tahap pralapangan ada enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

- a. Menyusun rancangan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo.
- 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 Sekolah SMK Al-Hikmah Kalirejo.
- d. Menjajaki dan menilai keadaan lingkungan dimana peneliti melakukan orientasi lapangan. Penjajakan dan penilaian lapangan akan terlaksana dengan baik apabila 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.

3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan dilaksanakan pada semester ganjil. Tahap ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri

Peneliti menggunakan latar penelitian di SMK Al-Hikmah Kalirejo untuk memperoleh data yang dibutuhkan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah.

Peneliti mengawali kegiatan penelitian ini dengan mengajukan permohonan izin di SMK Al-Hikmah Kalirejo untuk melakukan pengumpulan data dan menggali informasi yang peneliti butuhkan sesuai sub fokus penelitian.

b. Mengumpulkan Data

Peneliti mengumpulkan data-data yang meliputi: Mencatat data, mengobservasi dan mendokumentasikan apa yang diperoleh dilapangan.

3.8.3 Tahap Analisi Data

Tahap analisis data dilaksanakan pada semester ganjil. Meliputi kegiatan mengumpulkan data dan pencatatan data, analisis data, penafsiran data, pengecekan keabsahan data, dengan mengumpulkan data atau melengkapi informasi umum yang telah diperoleh pada observasi awal. Data yang terkumpul dikelompokkan dan dianalisis sesuai dengan fokus penelitian dan dimasukkan kedalam matrik cek data. Data dipaparkan dalam bentuk naratif, matriks dan diagram konteks. Selanjutnya Pembahasan. Berikutnya adalah kesimpulan dan saran, dilanjutkan dengan tahap pelaporan hasil penelitian.

3.8.4 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian

Pembuatan laporan hasil penelitian yang terdiri atas latar belakang penelitian, kajian pustaka, metode penelitian yang digunakan, penyajian data penelitian, pengkajian temuan penelitian dan kesimpulan akhir dari hasil penelitian semuanya ditulis secara naratif. Penulis menggunakan pedoman penulisan karya ilmiah yang berlaku di Universitas Lampung.

Tahap akhir peneliti melakukan seminar hasil penelitian dan melakukan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian tesis. Berdasarkan langkah-langkah metode penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa urutan dalam metode penelitian sangat dibutuhkan. Agar alur pikir dalam penelitian dapat dibuktikan oleh karena itu perlu adanya paparan data, temuan dan pembahasan pada bab selanjutnya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK AL-Hikmah Kalirejo diperoleh simpulan sebagai berikut:

- 5.1.1. Penyusunan perencanaan dalam berbagai tingkatan perencanaan di SMK AL-Hikmah Kalirejo dilaksanakan dengan merencanakan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kemudian, dijabarkan dalam bentuk rencana strategis (renstra) dalam pengembangan sekolah, menyusun rencana kerja sekolah dengan jangka waktu 4 tahun berlandaskan visi dan misi, menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) dengan perencanaan program pengembangan sekolah selama 1 tahun ke depan, dan menyusun perencanaan program kegiatan sekolah didiskusikan dengan guru dan staf dengan menerapkan metode 5W+1H.
- 5.1.2. Pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan di SMK AL-Hikmah Kalirejo dilaksanakan dengan kepala sekolah menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian sekolah dilaksanakan dengan musyawarah kerja kepala sekolah guna menanggapi kebijakan pemerintah dan mengimplementasikan di sekolah, menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan manajemen keberlangsungan sekolah. Guru dan staf saling berkoordinasi sehingga dapat mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja sesuai dengan *job description* dan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala sekolah.
- 5.1.3. Kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah secara optimal di SMK AL-Hikmah Kalirejo dilaksanakan dengan kepala sekolah mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah bertujuan sebagai penunjang visi dan misi berupa

menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien. Pemberian arahan dan motivasi dilaksanakan pada saat rapat atau secara personal dengan tujuan guru dapat melaksanakan tugas pokok dan terbangun kerja sama tim dilingkungan sekolah dengan pola saling asah, asih dan asuh.

- 5.1.4. Pengendalian perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif di SMK AL-Hikmah Kalirejo dilaksanakan dengan perencanaan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah melalui RAPBS dilakukan di akhir tahun mengenai kebutuhan saat pembelajaran. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi guru atau staf dilaksanakan sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki sekolah dengan melibatkan kepala sekolah akan kebutuhan sekolah. Pelaksanaan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah diadakan sosialisasi dan diskusi mengenai hal yang akan diterapkan.

5.2.Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan saran yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMK Swasta AL-Hikmah Kalirejo sebagai berikut:

5.2.1. Kepala Sekolah

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan peran kepala sekolah, khususnya tentang manajerial kepala sekolah yang tentunya akan berdampak pada kemajuan sekolah.

5.2.2. Guru

Diharapkan dengan adanya penelitian ini guru mendapatkan arahan dan bimbingan atas kemampuan kepala sekolah dalam memimpin suatu lembaga pendidikan agar bisa mengelola dengan optimal untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Fatih, M., et al. (2022). "Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di smp negeri 1 babalan kabupaten langkat." Journal Analytica Islamica **11**(1): 96-105.
- Amelia, E. I. (2022). kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA AL AZHAR 3 BANDAR LAMPUNG, UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Amon, L. and H. Harliansyah (2022). "Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan." Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan **1**(1): 147-162.
- Anif, S. (2012). "Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan terhadap Profesionalitas Guru (Sebuah Kajian Implementasi Sertifikasi Guru dalam Jabatan)."
- Arikunto, S. (1998). "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Asdi Mahasatya.. 2006. Prosedur Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.. 2010." Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.
- Astuti (2019). "Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam **5**(1).
- Aziz, A. Z. (2015). "Manajemen berbasis sekolah: alternatif peningkatan mutu pendidikan madrasah." El-Tarbawi **8**(1): 69-92.
- Bafadal, I., et al. (2019). "The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools." International Journal of Innovation, Creativity and Change **5**(4): 625-639.
- Banun, S. and N. Usman (2016). "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Smp Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar." Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah **4**(1).
- Berman, E. M., et al. (2021). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems, CQ Press.
- Bredeson, P. V. (2000). "The school principal's role in teacher professional development." Journal of in-service education **26**(2): 385-401.
- Creswell, J. (2015). "Riset pendidikan: Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset kualitatif & kuantitatif." Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dou, D., et al. (2017). "The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment." Educational Management Administration & Leadership **45**(6): 959-977.
- Gaol, N. T. L. (2017). "Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah." Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan **4**(2): 213-219.

- Ginting, R. (2020). "Fungsi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru." Jurnal Edukasi Nonformal **1**(1): 88-93.
- Ginting, R. and T. Haryati (2012). "Kepemimpinan dan konteks peningkatan mutu pendidikan." CIVIS: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Pendidikan Kewarganegaraan **2**(2).
- Haq, A. (2014). "Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi." Jurnal INTEKNA: Informasi Teknik dan Niaga **14**(2).
- Huda, N. (2017). "Manajemen Pengembangan Kurikulum." Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam **1**(2): 52-75.
- Husaini, H. and H. Fitria (2019). "Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam." JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) **4**(1): 43-54.
- Ibay, S. B. and M. A. C. Pa-alisbo (2020). "An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand." World Journal of Education **10**(1): 149-163.
- Ilyasin, M. (2019). "Inovasi Manajemen Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Samarinda." FENOMENA **11**(2): 91-106.
- Imron, I., et al. (2021). "Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan." Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam **7**(1): 350-359.
- Infijaru, N. a. (2022). KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU KINERJA GURU DI SMP NEGERI 1 BATURRADEN KECAMATAN BATURRADEN KABUPATEN BANYUMAS, UIN Prof. KH Saifuddin Zuhri.
- Julaiha, S. (2019). "Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah." Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran **6**(3): 179-190.
- Juliantoro, M. (2017). "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." Jurnal Al-Hikmah **5**(2): 24-38.
- Khafidah, W. (2019). "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Tenaga Administrasi." Serambi Tarbawi **7**(2): 245-264.
- Krisbiyanto, A. (2018). "Profesionalisme Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kondusif Di Sekolah."
- Lubis, R. N. (2012). "KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH."
- Mahardhani, A. J. (2016). "Kepemimpinan ideal kepala sekolah." Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran **3**(2): 1-4.
- Matondang, N. (2018). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 27 Medan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

- Maujud, F. (2018). "Implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan islam (studi kasus pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan)." Jurnal Penelitian Keislaman **14**(1): 31-51.
- Mestry, R. and B. R. Grobler (2004). "The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach." International studies in educational administration **32**(3).
- Miles, M. B., et al. (2014). "Fundamentals of qualitative data analysis." Qualitative data analysis: A methods sourcebook **3**.
- Moleong, L. J. (2017). "Metodologi penelitian kualitatif (Revisi)." Bandung: PT remaja rosdakarya: 102-107.
- Moradi, S., et al. (2020). "A competency model for the selection and performance improvement of project managers in collaborative construction projects: Behavioral studies in Norway and Finland." Buildings **11**(1): 4.
- Mubarok, R. (2019). "Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." Al-Rabwah **13**(01): 27-44.
- Mukhtar, R. (2015). "Rencana pengembangan sekolah." Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana **9**(3).
- Murtafiah, N. H. (2022). "Manajemen Pengendalian Kinerja Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Lembaga Pendidikan Islam." Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK) **4**(6): 4613-4618.
- Muspawi, M. (2020). "Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional." Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi **20**(2): 402-409.
- Nurhayati, N. and K. I. Rosadi (2022). "Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam)." Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial **3**(1): 451-464.
- Oktavia, A., et al. (2021). "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADRASAH ALIYAH HIDAYATUL MUBTADIIN SIDOHARJO JATI AGUNG LAMPUNG SELATAN." Jurnal Mubtadiin **7**(02): 16-28.
- Pohan, M., et al. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin dan Kompetensi. Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora.
- Ridwan, A. (2020). "Implementasi Fungsi Planning di Sekolah dalam Kerangka Manajemen Pendidikan Islam." Indonesian Journal of Islamic Educational Management **2**(2): 71-83.
- Rohaeni, A., et al. (2021). "Management of Noble Moral Education for Madrasah Aliyah Students at Persatuan Islam Boarding School." Journal of Industrial Engineering & Management Research **2**(4): 154-171.
- Rosita, I. (2022). "kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK FARMASI BANDA ACEH TAHUN PELAJARAN 2019/2020." AL-ILMU **8**(2): 89-104.

- Rusdiani, A. (2021). "Prinsip-Prinsip Manajemen Presfektif Islam." Jurnal Pengembangan Profesi Pendidik Indonesia **1**(2): 21-28.
- Safrijal, S. and D. Darmi (2022). "Pengorganisasian Dalam Pendidikan." Jurnal Economica Didactica **3**(2): 21-25.
- Salam, A. A. and C. L. Kewo (2017). "Servant leadership: model kepemimpinan kontemporer kepala sekolah." JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan) **2**(1): 75-82.
- Santika, I. G. N. (2017). "Kepala Sekolah Dalam Konsep Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis." Widya Accarya **7**(1).
- Sari, N. (2017). PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM RANGKA MENCAPAI STANDAR MUTU PENGELOLAAN DI MAN 1 BANDAR LAMPUNG, UIN Raden Intan Lampung.
- Shet, S. V., et al. (2019). "Competency based superior performance and organizational effectiveness." International Journal of Productivity and Performance Management **68**(4): 753-773.
- Sholeh, M. (2016). "Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." IDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan) **1**(1): 41-54.
- Sopiansah, V., et al. (2023). The role of affective commitment, competence, and organizational culture on employee performance windows. Urbanizing the Regional Sector to Strengthen Economy and Business to Recover from Recession, Routledge: 95-99.
- Subekti, I. (2022). "Pengorganisasian Dalam Pendidikan." TANJAK: Journal of Education and Teaching **3**(1): 19-29.
- Sugiyono, P. (2009). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D, Bandung: Cv, Alfabeta.
- Syafarina, L., et al. (2021). "Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." Jurnal Educatio FKIP UNMA **7**(4): 2036-2043.
- Utiahman, T. B. (2020). "Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Pelatihan Berjenjang." Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal **5**(3): 215-222.
- Versland, T. M. and J. L. Erickson (2017). "Leading by example: A case study of the influence of principal self-efficacy on collective efficacy." Cogent Education **4**(1): 1286765.
- Wahyuningrum, M. M. (2011). "Profesionalisasi Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kondusif Di Sekolahannya." Jurnal Manajemen Pendidikan UNY: 112561.