

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI

(Tesis)

Oleh

**NENENG INDAH
NPM 2123012019**



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

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI

Oleh

NENENG INDAH

Tesis

**Sebagai Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

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



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

ABSTRAK

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI

**Oleh
NENENG INDAH**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan keterampilan manajerial di SMP Negeri. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bersifat fenomenologis, yaitu menyelidiki suatu fenomena sosial atau masalah manusia. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian yang diperoleh adalah (a). Keterampilan Konseptual dilakukan pada awal tahun ajaran baru yang diawali dengan sosialisasi kepada guru-guru pada saat rapat (b) Keterampilan Manusiawi diawali dengan pengecekan kelengkapan perangkat administrasi yang dibuat oleh guru seperti prota, prosem, silabus dan RPP secara visual. Kemudian kepala sekolah dan wakilnya akan melaksanakan kunjungan kelas sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Kegiatan dalam kunjungan kelas adalah mengamati kegiatan pembelajaran secara keseluruhan mulai dari pendahuluan seperti salam, mengabsen siswa, penyampaian materi hingga penutup. (c) Keterampilan Teknikal menerima hasil evaluasi dengan terbuka, serta menerima saran dan arahan dari kepala sekolah untuk perbaikan. tindak lanjut yang dilakukan adalah apabila pada saat pelaksanaan supervisi setelah diberi masukan tetapi masalah masih belum dapat diselesaikan, maka guru yang bersangkutan akan diikutsertakan dalam kegiatan ilmiah, seperti MGMP, workshop, diklat, seminar dan lain-lain.

kata kunci: Kepala sekolah, kepemimpinan, keterampilan manajerial.

ABSTRACT

PRINCIPAL MANAGERIAL SKILLS IN SMP NEGERI

By
NENENG INDAH

The purpose of this study was to analyze and describe managerial skills at SMP Negeri. This research method uses a descriptive qualitative approach that is phenomenological in nature, namely investigating a social phenomenon or human problem. Data collection methods in this study are interviews, observation, and document study. The research results obtained are (a). Conceptual skills is carried out at the beginning of the new school year which begins with outreach to teachers at meetings (b) Human skills begins with checking the completeness of administrative tools made by teachers such as prota, prosem, syllabus and lesson plans visually. Then the principal and deputy will carry out class visits according to the schedule that has been made. The activity in the class visit was observing the overall learning activities starting from the introduction such as greetings, taking student attendance, delivering material to closing. (c) Technical skills accepts evaluation results openly, and receives suggestions and directions from the school principal for improvement. follow-up that is carried out is if during the implementation of supervision after being given input but the problem still cannot be resolved, the teacher concerned will be included in scientific activities, such as MGMP, workshops, training, seminars and others.

Keyword: principal, leadership, managerial skills.

Judul Tesis : **KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DI SMP NEGERI**

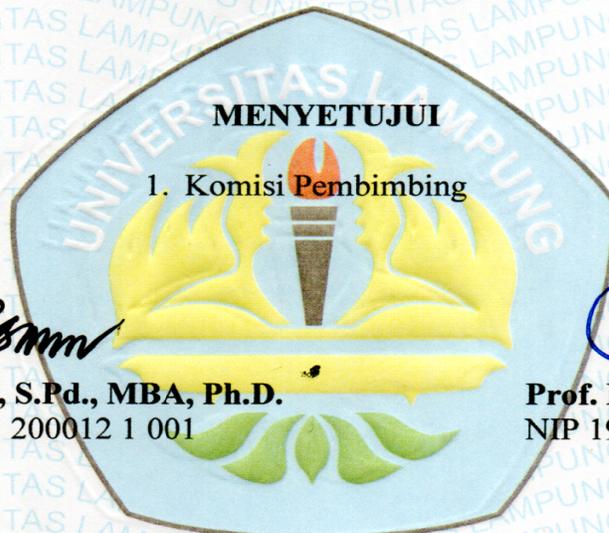
Nama Mahasiswa : **Neneng Indah**

No. Pokok Mahasiswa : 2123012019

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



1. Komisi Pembimbing

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

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

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

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

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D**
NIP 19670521 200012 1 001



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



Penguji Anggota I : **Dr. Handoko, S.T., M.Pd.**
NIK. 232111860515101



Penguji Anggota II : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**
NIP 19600328 198603 2 002



Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



2. **Dr. Sanyono, M.Si.**
NIP 19551230 199111 1 001

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: **11 Juli 2023**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

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

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

Bandar Lampung, 18 Juli 2023
Pembuat Pernyataan,



Neneng Indah
NPM 2123012019

RIWAYAT HIDUP



Neneng Indah dilahirkan di Tanjung Kesuma, Provinsi Lampung, pada tanggal 03 Oktober 1998. Peneliti merupakan anak kedua dari dua bersaudara, pasangan dari Bapak H. Nurdin dan ibu Hj. Een Daniah.

Pendidikan formal yang telah diselesaikan peneliti sebagai berikut:

1. Taman Kanak-kanak PGRI 1 Tegal Yoso, lulus pada tahun 2004
2. SD Negeri 1 Tegal Yoso, lulus pada tahun 2010
3. SMP Negeri 1 Purbolinggo, lulus pada Tahun 2013
4. SMA Negeri 1 Kotagajah, lulus pada Tahun 2016
5. S1 Pendidikan Biologi Universitas Lampung, lulus pada tahun 2021

Selanjutnya pada tahun 2021, peneliti melanjutkan pendidikan di Universitas Lampung pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dengan Program Studi Magister Administrasi Pendidikan.

MOTTO

“always turn to Allah, the only one who has answers for any query”

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah yang Maha pengasih lagi Maha penyayang

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah robbil 'alamin, dengan mengucap syukur kepada Allah SWT karena atas karunia rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat teriring salam semoga terlimpah kepada Rasulullah, keluarga, para sahabat, dan seluruh umat islam.

Ku persembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cintaku yang tulus untuk orang-orang yang sangat berharga dalam hidupku.

Bapakku (H. Nurdin) dan Ibuku (Hj. Een)

Yang telah merawat dan memberikan didikan terbaik hingga aku dapat tumbuh dengan sehat, berakal, dan bermimpi besar. Terima kasih banyak untuk orangtuaku tercinta atas doa yang dipintakan pada tiap sujud panjangmu, dukungan untuk menguatkan aku disaat aku jatuh, dan membangkitkanku disaat aku rapuh.

Kakakku (Jajang Harmeli, S.H)

Untuk kakakku tersayang, Terima kasih telah memberikan kritik & saran yang baik dan selalu mendukung di setiap langkah positif yang aku pilih, semoga ilmu yang aku dapat sekarang atas dukunganmu berguna dan bermanfaat.

Teriring doa, rasa syukur, dan segala kerendahan hati. Dengan segala cinta dan kasih sayang kupersembahkan karya ini untuk orang-orang yang sangat berharga dalam hidupku:

Para Pendidikku (Guru dan Dosen)

Yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat, membimbingku tanpa lelah, nasehat-nasehat yang berharga, dan kasih sayang yang tulus yang diberikan padaku hingga aku dapat memiliki kesempatan untuk memperoleh ilmu yang sangat berharga selama aku menempuh pendidikan ini.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisi Akademik di SMA Negeri” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan izin serta memfasilitasi dalam penyusunan tesis..
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan penjamin mutu perguruan tinggi yang memperkuat daya saing regional dan internasional.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. M. Nurwahidin, S.Ag., M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan sebagai pengatur jurusan, pengajaran, dosen, mahasiswa, dan pengatur komunikasi internal, anggaran, dan sumber daya.
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung dan Selaku Pembimbing I Akademik yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan, mendukung, memberikan motivasi dan saran dengan sabar kepada peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ibu Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II Akademik yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan,

mendukung, memberikan motivasi dan saran dengan sabar kepada peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Bapak Dr. Handoko, ST., M.Pd. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
8. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
9. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik, membimbing dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
10. Bapak Tomo, S.Pd., MM selaku kepala sekolah SMP Negeri 1 Purbolinggo yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di SMP Negeri 1 Purbolinggo
11. Bapak Ibu guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 1 Purbolinggo yang telah membantu menjadi informan wawancara dan membantu untuk melengkapi data penelitian ini.
12. Rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2021 dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan semangat yang luar biasa dalam penyelesaian Tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi semoga dapat memberi kontribusi dalam bidang ilmu manajemen pendidikan.

Bandar Lampung, 18 Juli 2023
Peneliti,

Neneng Indah
NPM 2123012019

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL DALAM.....	ii
ABSTRAK.....	iii
PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS	v
LEMBAR PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Fokus Penelitian	4
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Definisi Istilah	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Keterampilan Manajerial kepala sekolah	8
2.2 Manfaat keterampilan Manajerial.....	12
2.3 Keterampilan Konseptual.....	12
2.4 Keterampilan Manusiawi.....	15
2.5 Keterampilan teknikal.....	17
2.6 Indikator-indikator keterampilan manajerial kepala sekolah.....	19
2.7 Faktor-faktor penghambat dan pendukung keterampilan manajerial kepala sekolah.....	21
2.8 Kerangka Berpikir Penelitian.....	22
III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 <i>Setting</i> Penelitian.....	23

3.1.1	Tempat Penelitian	23
3.1.2	Waktu Penelitian	23
3.2	Jenis dan Rancangan Penelitian	23
3.2.1	Jenis Penelitian	23
3.2.2	Rancangan Penelitian	24
3.3	Kehadiran Peneliti	24
3.4	Sumber Data Penelitian	25
3.5	Teknik Pengumpulan Data	27
3.5.1	Wawancara	27
3.5.2	Observasi	28
3.5.3	Studi Dokumen	29
3.6	Teknik Analisis Data	30
3.6.1	Pengumpulan Data	30
3.6.2	Kondensasi Data	31
3.6.3	Penyajian Data	31
3.6.4	Penarikan Kesimpulan	31
3.7	Pengecekan Keabsahan Data	32
3.8	Tahapan Penelitian	39
IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian	36
4.1.1	Sejarah Singkat	36
4.1.2	Lokasi Sekolah	36
4.1.3	Profil Sekolah	38
4.1.4	Visi dan Misi Sekolah	40
4.1.5	Struktur Organisasi	40
4.2	Paparan Data Penelitian	40
4.2.1	Manajerial Konseptual Kepala Sekolah	40
4.2.2	Manajerial Manusiawi Kepala Sekolah	43
4.2.3	Manajerial Teknikal Kepala Sekolah	46
4.3	Temuan Penelitian	50
4.4	Pembahasan	55
V.	KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1	Kesimpulan	60
5.2	Saran	61
	DAFTAR PUSTAKA	62
	LAMPIRAN	65

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Informan Penelitian	26
2. Pengkodean.....	27
3. Pedoman Wawancara	29
4. Pedoman Observasi.....	30
5. Pedoman Sudi Dokumen	30
6. Matriks Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah	50
7. Matriks Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah	52
8. Matriks Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
9. Kerangka pikir	23
10. modifikasi Analisis Data Kualitatif.....	32
4.1 Diagram Konteks Keterampilan Konseptual.....	55
4.2 Diagram Konteks Keterampilan Manusiawi	56
4.3 Diagram Konteks Keterampilan Teknikal.....	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Hadir Penelitian.....	65
2. Struktur Organisasi SMP Negeri	68
3. Pedoman Wawancara	69
4. Transkrip Wawancara	70
5. Matriks Wawancara	81
6. Pedoman Observasi.....	83
7. Surat Izin Penelitian	85
8. Surat Balasan Penelitian.....	86
9. Instrumen Telaah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)	87
10. Dokumentasi Penelitian.....	100

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pendidikan sangatlah berperan dan merupakan age penting dalam pembangunan nasional. Peningkatan mutu pendidikan telah menjadi perrhatian semua bangsa Donkoh, (2018). Hal tersebut diperkuat dengan menunjukkan bahwa kepedulian terhadap kualitas telah menjadi inti dari kekuatan pendorong untuk reformasi dalam pendidikan, dan mencapai kualitas dalam pendidikan semakin menjadi penting dalam rencana perbaikan strategis Negara-negara berkembang (Kortide, 2014).

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena sekpala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan Sudirjo, (2013). Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan suatu ketrampilan dari seorang kepala sekolah (karakteristik personal) dalam menjalankan tugas manajemen berkinerja tinggi dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen, agar seseorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka kepala sekolah harus juga mampu untuk mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik Iskandar, (2017).

Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal. Oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu.

SMP Negeri adalah salah satu satuan pendidikan dengan jenjang SMP di Tanjung Inten, Kecamatan Purbolinggo, Kabupaten Lampung Timur, Lampung. Dalam menjalankan kegiatannya, SMP Negeri berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. SMP Negeri 1 Purbolinggo menyediakan listrik untuk membantu kegiatan belajar mengajar. Sumber listrik yang digunakan oleh SMP Negeri 1 Purbolinggo berasal dari PLN. SMP Negeri 1 Purbolinggo menyediakan akses internet yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar menjadi lebih mudah. Provider yang digunakan SMP Negeri untuk sambungan internetnya adalah Telkomsel Flash. Pembelajaran di SMP Negeri dilakukan pada sehari penuh. Dalam seminggu pembelajaran dilakukan selama 5 hari. SMP Negeri memiliki akreditasi A, berdasarkan sertifikat 968/BAN-SM/SK/2019.

Keterampilan manusiawi adalah pengetahuan tentang dan kemampuan untuk bekerja dengan orang. Ini sangat berbeda dengan keterampilan teknis, yang berkaitan dengan bekerja dengan benda (Katz, 1955). Keterampilan manusia adalah "keterampilan orang." Mereka adalah kemampuan yang membantu seorang pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan bawahan, rekan kerja, dan atasan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan manusia memungkinkan seorang pemimpin untuk membantu anggota kelompok dalam bekerja secara kooperatif sebagai kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Bagi Katz, itu berarti menyadari perspektifnya sendiri tentang suatu masalah dan, pada saat yang sama, menyadari perspektif orang lain. Pemimpin dengan keterampilan manusia menyesuaikan ide mereka sendiri dengan ide orang lain. Selain itu, mereka menciptakan suasana kepercayaan di mana karyawan dapat merasa

nyaman dan aman dan di mana mereka dapat merasa terdorong untuk terlibat dalam perencanaan hal-hal yang akan memengaruhi mereka. Menjadi pemimpin dengan keterampilan manusia berarti peka terhadap kebutuhan dan motivasi orang lain dan memperhitungkan kebutuhan orang lain dalam pengambilan keputusan. Singkatnya, keterampilan manusia adalah kapasitas untuk bergaul dengan orang lain saat Anda melakukan pekerjaan Anda.

Secara garis besar, keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Sedangkan keterampilan teknis berurusan dengan hal-hal dan keterampilan manusia berurusan dengan orang, keterampilan konseptual melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan ide-ide. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual merasa nyaman berbicara tentang ide-ide yang membentuk organisasi dan seluk-beluknya. Ia pandai mengungkapkan tujuan perusahaan ke dalam kata-kata dan dapat memahami serta mengungkapkan prinsip-prinsip ekonomi yang memengaruhi perusahaan. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual bekerja dengan mudah dengan abstraksi dan gagasan hipotetis.

Keterampilan konseptual sangat penting untuk menciptakan visi dan rencana strategis untuk suatu organisasi. Misalnya, diperlukan keterampilan konseptual bagi seorang CEO di perusahaan manufaktur yang sedang berjuang untuk mengartikulasikan visi lini produk baru yang akan mengarahkan perusahaan menuju profitabilitas. Demikian pula, diperlukan keterampilan konseptual bagi direktur organisasi kesehatan nirlaba untuk membuat rencana strategis yang dapat bersaing dengan sukses dengan organisasi kesehatan nirlaba di pasar dengan sumber daya yang langka. Inti dari contoh-contoh ini adalah bahwa keterampilan konseptual berhubungan dengan pekerjaan mental untuk membentuk makna isu-isu organisasi atau kebijakan—memahami apa yang diperjuangkan perusahaan dan ke mana arahnya atau seharusnya.

Menurut Sudarmo & Herman (2018) kepala sekolah sebagai manajer sekolah harus menguasai tiga keterampilan manajerial. Seorang kepala sekolah harus memanfaatkan dan mengintegrasikan keterampilannya seperti conceptual skill, human skill dan technical skill, sehingga kepala sekolah sebagai administrator sekolah dapat mengelola sekolah secara efektif dan efisien Ariratana et al., (2015). Seorang pemimpin diharapkan memiliki keterampilan manajerial yang baik sehingga kepala sekolah mampu sebagai pendorong serta penegak disiplin bagi para tenaga pendidik agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerjanya dengan baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Berkah (2017) dimana kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru sehingga mengungkapkan bahwa semakin baik keterampilan kepala sekolah, semakin baik performa mengajar guru.

SMP Negeri 1 Purbolinggo memiliki Akreditasi A. SMP Negeri memiliki berbagai macam prestasi yang diperoleh peserta didik baik dalam bidang akademik maupun nonakademik. Berbagai macam prestasi khususnya perolehan hasil nilai Ujian Nasional (UN) selalu menduduki peringkat 1 tingkat Kabupaten. Sedangkan capaian prestasi dan pengakuan atas kinerja sekolah dapat dilihat dari hasil penilaian yang dilakukan Badan Akreditasi Nasional (BAN) Sekolah Menengah Pertama mengalami peningkatan yang signifikan. Hasil penilaian akreditasi tahun 2017 memperoleh nilai 97 yang berarti memperoleh peringkat A dengan predikat UNGGUL. Berbagai poin positif yang dimiliki oleh SMP Negeri tentunya tidak lepas dari peran seorang kepala sekolah dan para pendidik dalam memberdayakan segala potensi yang ada di sekolah. Sedangkan yang Non Akademik peserta didik SMP Negeri menjadi juara dalam agenda lomba antar sekolah pada bidang sepak bola pada tanggal 17 Maret 2023. Diperlukannya kemampuan kepala sekolah yang dapat menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki guru dalam rangka peningkatan kerjanya agar dapat mencapai tujuan pendidikan/sekolah yang diharapkan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini memfokuskan pada keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri. Adapun sub fokus dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.2.1 Keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP Negeri
- 1.2.2 Keterampilan manusiawi kepala sekolah di SMP Negeri
- 1.2.3 Keterampilan teknikal kepala sekolah di SMP Negeri

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dipaparkan maka pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.3.1 Bagaimana keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP Negeri?
- 1.3.1 Bagaimana keterampilan manusiawi kepala sekolah di SMP Negeri?
- 1.3.2 Bagaimana keterampilan teknikal kepala sekolah di SMP Negeri?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut:

- 1.4.1 Keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP Negeri
- 1.4.2 Keterampilan manusiawi kepala sekolah di SMP Negeri
- 1.4.3 Keterampilan teknik kepala sekolah di SMP Negeri

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis:

- 1.5.1 Manfaat Teoretis

Pengembangan ilmu dengan cara memberikan gambaran nyata terhadap temuan penelitian dapat memperkaya pengetahuan tentang peran kepala sekolah, khususnya mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah bisa berguna untuk memecahkan masalah secara pratikal atau sebagai alternative solusi suatu permasalahan.

1.6 Definisi Istilah

Definisi istilah bertujuan untuk memperjelas pengertian dan pemahaman didalam penelitian, maka definisi istilah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1.6.1 Kepala sekolah

Kepala sekolah adalah pimpinan pendidikan secara kursial yang terkait langsung terhadap program sekolah . Artinya sebaikpun program jika kebijakan kepala sekolah tidak tepat, kemungkinan kecil sekolah dapat mengoptimalkan kualitas pendidikan.

1.6.2 Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah yang baik dan efektif sangat diperlukan dalam membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan/tujuan tercapai.

1.6.3 Keterampilan konseptual adalah merencanakan semua kegiatan sekolah, kemampuan menyadari permasalahan sekolah, kemampuan memecahkan masalah, mengkoordinasikan kegiatan sekolah, mengembangkan kurikulum, mengembangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah.

1.6.4 Keterampilan manusiawi adalah menjalin hubungan kerjasama dengan guru, menjalin komunikasi dengan guru, mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat, memperhatikan kesejahteraan guru

1.6.5 Keterampilan teknikal adalah membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, mengkoordinasikan penggunaan peralatan

pengajaran, membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa, membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas. Menyusun anggaran belanja sekolah.

1.6.6 SMP Negeri 1 Purbolinggo

SMP Negeri 1 Purbolinggo merupakan sekolah negeri yang berlokasi di Desa Tanjung Inten, Kecamatan Purbolinggo, Kabupaten Lampung Timur.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pimpinan yang melakukan tugasnya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan, serta sebagai pimpinan pendidikan. Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan (Fauzi, 2015). Hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah melainkan senantiasa adanya antar hubungan (*interaction*), dimana satu orang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka ingin bekerja kearah pencapaian yang diinginkan. Pengaruh pemimpin dapat berasal dari hasil kerjanya sendiri yang dapat langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok serta tindakan-tindakan yang dilakukan. Kepala sekolah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah serta, mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

Kepala sekolah merupakan salah satu kunci yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan (Hatima, 2019). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa terdapat lima dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise, dan sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus bias mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan mutunya secara berkelanjutan seraya memfasilitasi setiap kebutuhan guru untuk pengembangan mutunya tersebut (Hatimah, 2019).

Uraian yang disampaikan oleh (Watson, 2014) yaitu *'a skill is the ability to do something well, developed through knowledge and practice'*. Artinya bahwa keterampilan adalah suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik,

dikembangkan melalui pengetahuan dan praktek. Sedangkan menurut (Gibson, 2012), yang membedakan secara jelas dengan kemampuan, bahwa keterampilan adalah '*task related competencies*'. Keterampilan adalah kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan tugas. Artinya suatu kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Keterampilan adalah istilah umum yang mengacu pada potensi seseorang untuk memperoleh sesuatu kemampuannya.

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab agar sekolah dapat menjalankan fungsinya dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Said (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku positif yang dipunyai oleh seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh terhadap anggota kelompok untuk melakukan tindakan atau pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Bass and Stogdill (1990), definisi seorang pemimpin akan berbeda sesuai dengan peran, fungsi dan tujuan dari sebuah institusi atau sebuah organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan adalah sebuah perilaku atau tindakan; kepemimpinan sebagai relasi kekuasaan yang dapat mempengaruhi individu atau kelompok lain juga dapat diartikan sebagai sebuah kepemimpinan; kepemimpinan sebagai instrument pencapaian tujuan; kepemimpinan sebagai efek yang muncul dari interaksi; kepemimpinan sebagai peran yang dibedakan; kepemimpinan sebagai permulaan dari struktur. Pendapat tentang definisi kepemimpinan tersebut menyatakan bahwa pemimpin adalah sosok penting bagi keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi, meskipun faktor-faktor penyebabnya mungkin dari hal-hal yang berasal di luar kontrol seorang pemimpin.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparno (2013) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran. Keterampilan dimaksud adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien. Akdon (2002) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat

keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Siagian (2002) keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas Depdiknas, (2005).

Keterampilan manajerial kepala sekolah yang baik dan efektif sangat diperlukan dalam membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan/tujuan tercapai. Seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah sangat memerlukan keterampilan-keterampilan tersebut. Menurut Hersev et al. (1997) mengemukakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu technical, human, dan conceptual. Menurut Katz & Khan (1978) keterampilan yang harus di miliki oleh pemimpin yang efektif adalah *technical skill, involving good planning, organizing, coordinating supervising, and controlling techniques ; human skill, dealing with human relations and people skills, goo motivating and morale building skills; dan conceptual skill, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization*. Robbins (2006) juga menyatakan bahwa tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.

Menurut Stewart (2006), sampai saat ini, para ahli teori manajemen telah berusaha mendaftar keterampilan-keterampilan manajerial, meliputi: merencanakan, mengkomunikasikan, mengkoordinasi, memotivasi, mengendalikan, mengarahkan, dan memimpin. Dengan demikian manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik, yaitu proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan berbagai usaha dari

anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Jurnal Manajemen Pendidikan 293 Secara lebih ringkas Hunsaker (2001) membagi menjadi lima keterampilan yang diperlukan untuk mendukung kompetensi manajerial, yaitu keterampilan kesadaran diri, keterampilan umum/integratif, keterampilan merencanakan dan mengendalikan, keterampilan mengorganisasi, dan keterampilan mengarahkan. Setiap manajer dituntut memiliki keterampilan manajerial.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kompetensi atau keahlian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada seperti keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan sekolah. Keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang spesifik yang berkaitan dengan keterampilan yang lain, dengan indikator: memberikan dukungan pada peningkatan potensi staf, menyusun perencanaan program, mengendalikan staf, mengarahkan staf, dan menyelesaikan konflik.

2.2 Manfaat Keterampilan Manajerial

Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah Swt. tentu memiliki manfaat masing-masing, begitu pula dengan ilmu. Ilmu yang harus dipelajari seorang pemimpin salah satunya adalah ilmu manajemen. Ilmu manajemen memiliki fungsi dan manfaatnya sendiri bagi setiap orang yang mempelajarinya. Begitu pula dengan manfaat keterampilan manajerial, adapun manfaat keterampilan manajerial di antaranya, yaitu:

1. Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin.
2. Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi.

3. Untuk dapat mengembangkan berfikir abstrak.
4. Untuk dapat mendeteksi kemungkinan yang akan dihadapinya, dan
5. Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya.

2.3 Keterampilan Konseptual

Menurut Danim (2010) keterampilan konseptual adalah kemampuan mengorganisasikan pemikiran, memahami berbagai teori dalam bidangnya, mengambil tindakan dan melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis yang diperlukan. Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Menurut Swiderski (2006) keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen dalam keterampilan konseptual, yaitu: penilaian (judgement) dan kreativitas (creativity). Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi.

Katz (1984) menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan serta mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Keterampilan konseptual merupakan kapasitas mental. Dessler (2004) menyatakan bahwa keterampilan konseptual tidak hanya berupa kapasitas mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks namun juga sebagai keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan menganalisis, berpikir logis, merumuskan konsep, dan memberikan pertimbangan secara induktif.

Berdasarkan uraian di atas, keterampilan konseptual adalah kapasitas individu dalam hal mengkoordinasikan aktivitas sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan indikator: tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah.

Stoner dan Freeman (1992) keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Itu termasuk keterampilan pemimpin secara keseluruhan, memahami semua elemen organisasi yang saling terkait dan mengantisipasi segala bentuk perubahan yang dapat terjadi di setiap bagian yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja Daft, Richard L, (2015).

Keterampilan konseptual melibatkan kemampuan untuk melihat perusahaan secara keseluruhan; itu termasuk mengenali bagaimana berbagai fungsi organisasi bergantung satu sama lain, dan bagaimana perubahan di salah satu bagian mempengaruhi semua yang lain; dan diperluas untuk memvisualisasikan hubungan bisnis individu dengan industri, komunitas, dan kekuatan politik, sosial, dan ekonomi bangsa secara keseluruhan. administrator kemudian harus dapat bertindak dengan cara yang memajukan kesejahteraan keseluruhan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, keberhasilan setiap keputusan bergantung pada keterampilan konseptual orang-orang yang membuat keputusan dan mereka yang menerapkannya. Ketika, misalnya, perubahan penting dalam kebijakan pemasaran dibuat, dampak terhadap produksi, kontrol, keuangan, penelitian, dan orang-orang yang terlibat harus dipertimbangkan. Dan tetap kritis sampai ke eksekutif terakhir yang harus menerapkan kebijakan baru. Jika setiap eksekutif mengakui keseluruhan hubungan dan pentingnya perubahan, dia hampir pasti akan lebih efektif dalam mengelolanya, maka peluang untuk berhasil sangat meningkat Katz, (1974).

Keterampilan konseptual melibatkan pemikiran atau aspek kognitif kepemimpinan dan sangat penting untuk hal-hal seperti membuat visi atau rencana strategis bagi suatu organisasi. Seorang pemimpin dengan keterampilan

konseptual mampu memahami dan mengkomunikasikan ide-ide bahwa organisasi berasal dari tujuan dan misi untuk bagaimana memecahkan masalah terbaik (Northouse, 2015). Keterampilan konseptual bagi para pemimpin dapat dibagi menjadi tiga bagian:

- a). Pemecahan masalah mengacu pada kemampuan kognitif seorang pemimpin untuk mengambil tindakan korektif dalam situasi masalah dalam rangka memenuhi tujuan yang diinginkan. Keterampilan termasuk mengidentifikasi masalah, membuat alternatif solusi, memilih solusi terbaik diantara alternatif, dan melaksanakan solusi.
- b). Perencanaan strategis merupakan aktivitas kognitif utama. Seorang pemimpin harus mampu berpikir dan mempertimbangkan ide-ide untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk kelompok atau organisasi. Perencanaan strategis adalah tentang merancang rencana aksi untuk mencapai suatu tujuan.
- c). Menciptakan visi membutuhkan kemampuan kognitif dan konseptual. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk menarik orang dengan visi masa depan yang menarik. Untuk menciptakan visi, pemimpin harus mampu untuk menetapkan gambaran masa depan yang lebih baik dari saat ini, dan kemudian bergerak ke arah cita-cita dan nilai-nilai baru yang akan mengarah ke masa depan. Seorang pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan (Northouse, 2015).

Keterampilan konseptual dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam rangka menyusun perencanaan dan pengambilan keputusan. Keahlian atau Keterampilan konseptual kepala sekolah atau kepala Madrasah diarahkan untuk memahami bagaimana seluruh elemen di organisasi secara menyeluruh serta mengerahkannya menuju pencapaian tujuan (Helmawati, 2014). Kepala sekolah dituntut memiliki *conceptual skill* yang memadai dalam menunjang program-program dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah harus bersikap rasional dalam menghadapi segala persoalan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan. Keterampilan konseptual dalam membuat keputusan harus memiliki komitmen bersama dengan warga sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran serta

mematuhi jadwal yang telah ditetapkan. Selain itu, warga sekolah juga harus mematuhi semua peraturan dan membuat pelaporan untuk semua kegiatan yang telah diputuskan/dilaksanakan sesuai dengan yang tercantum dan program kerja. Apabila ada perubahan program/kegiatan, maka harus segera dilakukan penyesuaian, dan diberitahukan kepada seluruh warga sekolah yang berkepentingan, agar keberlangsungan program dapat berjalan dengan lancar.

2.4 Keterampilan Manusiawi

Keterampilan manusiawi didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk berkomunikasi secara efektif, untuk menyelesaikan konflik, dan menjadi pemain tim. Keterampilan manusiawi terutama berkaitan dengan orang Katz, (1955). Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia Hersev, Paul, (1997)

Keterampilan manusiawi mencakup pemahaman tentang prinsip perilaku, hubungan interpersonal, motivasi, dan komunikasi. Jika manajer akan memberikan umpan balik kinerja, melatih dan menasihati bawahan, dan sebaliknya memberikan iklim kerja yang produktif, keterampilan manusia sangat penting. Keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yakni keterampilan manusiawi Mann, (1965).

Keterampilan manusiawi adalah pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal yaitu pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan motif-motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan (empati, kepekaan sosial); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi), keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterimanya Yukl, (1994).

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok. Keterampilan manusiawi yang dimaksud adalah keterampilan atau kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi, melahirkan suasana kooperatif, dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Keterampilan hubungan manusia dalam bekerjasama, dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah berupaya membina kerjasama dan hubungan baik dengan warga sekolah lainnya seperti wakil kepala sekolah, dewan guru, staf tata usaha. Hal ini dilakukan agar terciptanya hubungan yang baik dan harmonis dalam lingkungan sekolah sehingga akan berdampak baik untuk sekolah itu sendiri Robbins, (1996).

Pemimpin atau manajer harus memiliki hubungan manusiawi agar dapat berjalan dengan efektif, sehingga dapat memahami perasaan, kemauan dan kebutuhan orang lain dengan baik. Seorang pemimpin/manajer harus memiliki kompetensi antara lain bekerja sama dengan orang lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang atau kelompok lain, berperan aktif dalam kelompok kerja, memberi pelayanan prima, berkomunikasi secara efektif, memiliki kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, berperilaku positif, kooperatif, kolaboratif, persuasif, mampu mengelola konflik, bernegosiasi dengan baik, mampu mengelola stress, mendelegasikan pekerjaan atau dengan kata lain memiliki *soft-skill* sehingga mampu bagaimana menghadapi hidup, bagaimana berpikir kreatif dan bagaimana menerapkan kepemimpinan Usman, (2014).

Kepala sekolah harus bisa menerapkan kerja sama dengan bawahannya, baik dengan para guru, karyawan, komite dan semua yang berkecimpungan di wilayah bawahannya dalam satuan pendidikan. Kepala sekolah harus bisa mendengarkan aspirasi bawahannya dan kepala sekolah juga bisa meminta saran maupun

pendapat dari orang-orang yang ada disekelilingnya / bawahannya guna untuk memajukan lembaga pendidikan atau sekolah yang menjadi tempat ia memimpin.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan manusiawi adalah kemampuan seseorang sebagai kepala sekolah dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi, sehingga memperoleh partisipasi yang optimal dan mencapai tujuan yang diinginkan, dengan indikator: melayani orang lain, memberikan dorongan kepada orang lain, berkomunikasi lisan dan tulisan, serta bekerjasama dalam regu kerja.

2.5 Keterampilan Teknikal

Keterampilan teknik didefinisikan sebagai pemahaman tentang, atau kecakapan dalam, kegiatan khusus yang memerlukan penggunaan alat, metode, proses, prosedur, teknik, atau pengetahuan khusus. Umumnya, keterampilan teknis dianggap sebagai keterampilan khusus yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan beberapa tugas khusus. Misalnya, petugas pemadam kebakaran, pemrogram komputer, pengacara, dan administrator basis data, semuanya memerlukan keterampilan teknis khusus untuk melakukan pekerjaan mereka dengan tepat. Demikian pula, seorang manajer pabrik yang terlibat dalam perekrutan alat dan pembuat cetakan melatih keterampilan teknis manajerialnya selama proses perekrutan. Menurut Katz, (1955) keterampilan teknikal berarti bekerja dengan benda bukan orang. Meskipun ini mungkin benar, “hal-hal” harus ditafsirkan secara luas ketika membahas pekerjaan manajerial.

Keterampilan teknikal adalah kemampuan dalam menggunakan alat-alat prosedur, dan teknik suatu bidang khusus. Keterampilan teknikal adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut technical skills termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari suatu organisasi Yukl, (1994). Pendapat senada disampaikan oleh Stoner, Freeman, dan

Gilbert Jr, (1995) bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Para pemimpin atau manajer yang mengawasi pekerjaan orang lain memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keahlian teknis juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup, dan masalah-masalah koordinasi. Pimpinan atau manajer yang memiliki keterampilan teknis yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan manajerialnya dengan baik. Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang dan keahlian dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Hal ini mencakup kompetensi, kemampuan analisis, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan teknis yang tepat Katz, (1995).

Keterampilan teknis yang dimiliki kepala sekolah dalam bidang pendidikan yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode, termasuk yang bukan pengajaran, yaitu : pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan Kamaluddin & Alfian, (2010). Keterampilan teknis dalam pengetahuan dengan terlaksananya kegiatan supervisi secara tepat sasaran, tepat hasilnya dengan menyeluruh, dan meningkatkannya kinerja guru dalam merencanakan serta melaksanakan kegiatan belajar mengajar membuat sekolah tersebut menjadi sekolah yang di segani dan diminati masyarakat. Keterampilan teknis dalam metode kepala sekolah diharapkan mempunyai metode-metode keilmuan dalam mengelola sekolah. Metode dari keterampilan teknis kepala sekolah sejalan dan sesuai dengan bidang garapan manajemen kurikulum, kesiswaan dan sarana dan prasarana yang merupakan urat nadi sekolah dalam menentukan kualitas sekolah. Keterampilan teknis dalam teknik meliputi, kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada

bawahannya dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Keterampilan teknis dalam perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas penuh keikhlasan dengan penuh kesadaran sehingga program kerja dan anggaran belanja serta administrasi dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas berjalan sesuai dengan visi dan misi serta tujuan sekolah. Keterampilan teknis dalam perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas erat kaitan dengan garapan manajemen kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, personil/anggota, keuangan, hubungan masyarakat, dan layanan khusus.

Keterampilan teknis yang memiliki kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus Multazam, (2017). Keterampilan ini memberikan bekal bagi kepala sekolah dalam membantu peningkatan technical skills guru dalam penyelenggaraan proses belajar mengajarnya Suparno, (2013). Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud keterampilan teknis adalah penggunaan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam bekerja, dengan indikator: memanfaatkan peralatan teknologi, melaksanakan prosedur kerja, dan menangani gangguan pekerjaan.

2.6 Indikator-Indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keterampilan manajerial berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif karena hakekatnya manajemen adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertical maupun horizontal, sehingga kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi Berkah, (2017).

Adapun indikator-indikator keterampilan manajerial menurut Robbins (2006) sebagai berikut:

a. Keterampilan Konseptual

Adalah kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit Robbins, (2006). Hal ini meliputi:

1. Merencanakan semua kegiatan sekolah
2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah
3. Kemampuan memecahkan masalah
4. Mengkoordinasi kegiatan sekolah
5. Mengembangkan kurikulum
6. Mengembangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah

b. Keterampilan Manusiawi

Adalah kemampuan bekerja sama, memahami, memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok Robbins (1996). menjelaskan bahwa human skill kepala sekolah meliputi:

1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru
2. Menjalin komunikasi dengan guru
3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi
5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat
6. Memperhatikan kesejahteraan guru

c. Keterampilan Teknikal

Adalah kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi Robbins (1998). Hal meliputi:

1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar
2. Mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran
3. Membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa

4. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas
5. Menyusun anggaran belanja sekolah`

2.7 Faktor – faktor penghambat dan pendukung keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

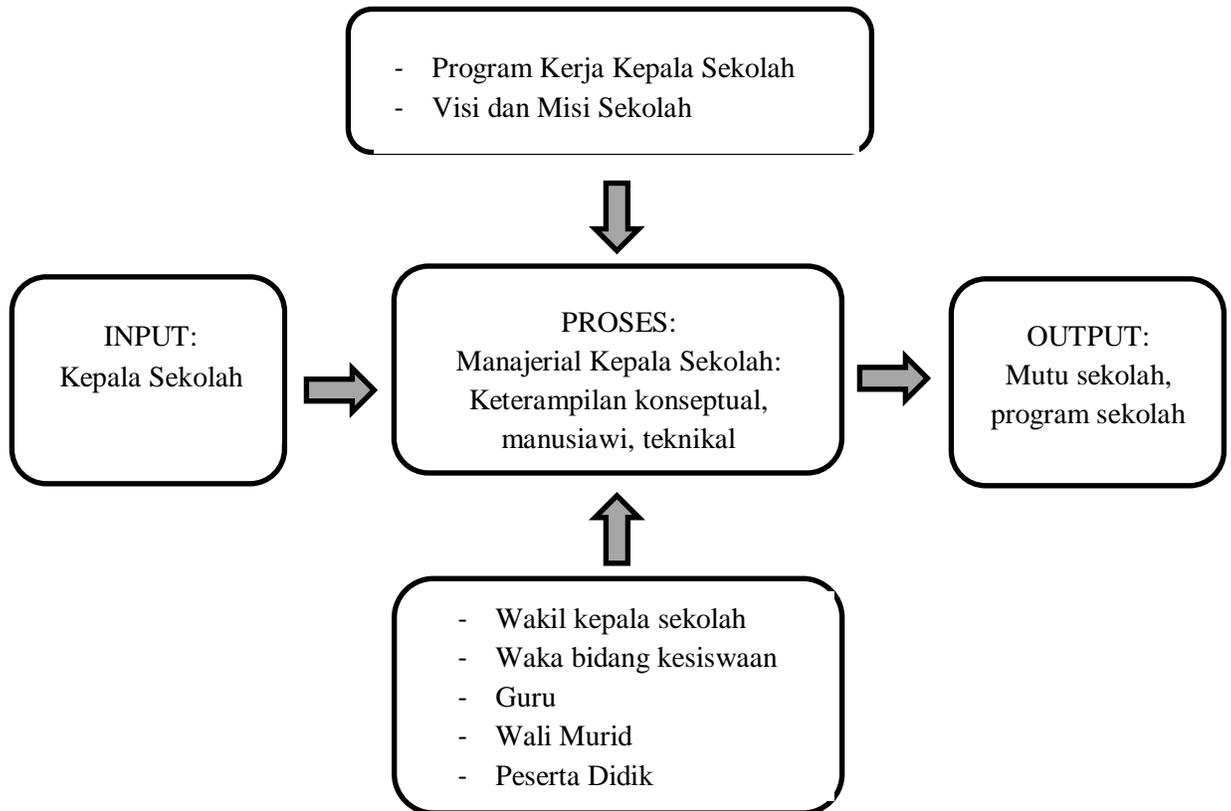
Dalam dunia pendidikan dimana seorang pemimpin adalah manusia, yang tentunya memiliki sifat, karakter, kelebihan dan kekurangan dalam memimpin, yaitu:

- a. Faktor pendukung Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah tentunya memiliki pendukung yang kuat dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kepala sekolah. Adapaun berbagai pendukung keterampilan kepala sekolah yaitu seluruh stakeholder yang ada di sekolah termasuk, guru, siswa dan masyarakat.
- b. Faktor penghambat Adapun berbagai faktor penghambat yang dihadapi oleh Manajerial Kepala Sekolah adalah. Keterbatasan dana dan Keterbatasan tenaga pendidik (kebanyakan honorer).

2.8 Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian adalah dasar pemikiran yang memuat perpaduan antara teori dengan fakta, observasi dan kajian pustaka. Kerangka pikir diawali oleh kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pendorong utama untuk perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah juga berperan dalam mengelola sekolah baik perencanaan program kerja sekolah serta mengelola dan mendayagunakan sumber daya manusia. Kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan sekolah. Meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tenaga pendidik (Guru) merupakan bagian yang intergral dari suatu perkumpulan factor-faktor produksi dan memegang peranan penting dibandingkan dengan factor-

faktor lainnya. Guru memiliki kontribusi yang sangat besar dalam kesuksesan pendidikan di masa sekarang maupun yang akan datang.



Gambar 2.1. Kerangka pikir

III. METODE PENELITIAN

3.1 Setting Penelitian

Penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 Purbolinggo dilakukan di SMP Negeri.

3.1.1 Tempat penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 1 Purbolinggo yang berlokasi di Kecamatan Purbolinggo, Kabupaten Lampung Timur, Provinsi Lampung.

3.1.2 Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester genap tahun ajaran 2022/2023.

3.2 Jenis dan Rancangan Penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. 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 (Arikunto, 2005).

Ditinjau dari segi tujuan, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan memperoleh informasi mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 Purbolinggo secara rinci dan

menyeluruh dari fokus dan penelitian yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah di rumuskan pada pertanyaan penelitian.

3.2.2 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologi. Menurut Herdiansyah (2012), penelitian fenomenologi berusaha untuk mengungkap dan menjabarkan makna secara psikologis dari suatu pengalaman hidup individu terhadap suatu fenomena melalui penelitian yang mendalam dengan cara wawancara dan observasi dalam pengalaman kehidupan sehari-hari subjek yang diteliti. Penelitian fenomenologi mengutamakan pada mencari, mempelajari dan menyampaikan arti fenomena, peristiwa yang terjadi dan hubungannya dengan orang-orang dalam situasi tertentu. Penelitian ini akan mengamati tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri.

3.3 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti merupakan suatu hal yang sangat penting karena peneliti bertindak sebagai instrumen dan pengumpul data. Kehadiran peneliti diharuskan berbaur dan menyatu dengan subjek penelitian sehingga kehadiran peneliti tidak dapat diwakilkan. Kehadiran peneliti dilokasi penelitian berperan dalam penciptaan suasana yang nyaman, aman dan luwes untuk memperoleh informasi atau data yang benar-benar valid dan berasal dari diri informan dan bukan dibuat-buat oleh informan.

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 membaaur dalam komunikasi subyek penelitian untuk memahami langsung kenyataan dilapangan agar peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di lapangan.

Peneliti melakukan penelitian di SMP Negeri pada semester genap. Adapun data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data-data mengenai peran kepala sekolah sebagai supervisi akademik. 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

Data-data penelitian yang dikumpulkan yaitu berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci (key informan kepala sekolah). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Jumlah sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

No	Informasi	Kode	Jumlah
1.	Kepala Sekolah	KS	1
2.	Wakil Kepala Sekolah Bidang sekolah	Wk. Sek	1
3.	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	Wk. Ksw	1
5.	Guru	Gr	3
6.	Wali Murid	Wm	3
7.	Peserta Didik	Pd	3
Jumlah seluruh informan			12

Sumber: Data Penulis (2023)

Sumber data dalam penelitian ini ditentukan dengan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap lebih mengetahui mengenai sesuatu yang kita inginkan, sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit kemudian menjadi besar (Sugiyono, 2015). Penulis menggunakan teknik *purposive sampling* dengan cara memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan secara mendalam yang kemudian dikembangkan dengan informan lain dengan teknik *snowball sampling* sehingga jumlah data yang didapat semakin banyak dan lengkap. Penentuan kategori koding dibuat berdasarkan teknik pengumpulan data dan sumber data. Pengkodean informan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Pengkodean

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Kode
Wawancara	W	Kepala Sekolah	KS
		Wakil Kepala Sekolah	Wks
		Wakil Kepala Sekolah Bidang Sekolah	Wk. Sek
		Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	Wk. Ksw
		Guru	Gr
		Peserta Didik	Pd
Observasi	O	Kepala Sekolah	KS
		Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum	Wk. Kur
		Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	Wk. Ksw
		Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas dan Sarpras	Wk. Hs
		Guru	Gr
		Peserta Didik	Pd
Studi Dokumen	SD	Kepala Sekolah	Ks
		Visi misi sekolah di SMP Negeri	Vs
		Struktur organisasi di SMP Negeri	So

		Perangkat pembelajaran	Pb
		Dokumentasi kegiatan pembelajaran	Dkp
		Sarana dan prasarana	Sp

Sumber: Data Penulis (2023)

Contoh penerapan pengkodean dan cara membacanya sebagai berikut:

(W KS 03.03.2023)

W : Teknik pengumpulan data

KS : Sumber data

03.03.2023 : Tanggal, bulan dan tahun

3.5 Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Untuk mengungkap data mengenai keterampilan manajerial kepala sekola di SMP Negeri maka dibutuhkan alat pengumpul data. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah:

3.5.1 Wawancara

Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal. Wawancara penelitian lebih dari sekedar percakapan dan berkisar dari informal ke formal. Struktur wawancara dapat berada pada rentang tidak berstruktur sampai berstruktur. Penelitian kualitatif umumnya menggunakan wawancara tidak berstruktur atau semi berstruktur Holloway & Wheeler, (1996).

Pertanyaan-pertanyaan awal hingga informasi yang dibutuhkan untuk mendeskripsikan kondisi objektif sangat efektif dengan metode ini. Metode wawancara digunakan untuk mengumpulkan data tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri. Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan informan yang bersangkutan guna mendapatkan informasi sedalam-dalamnya tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri. Berikut pedoman studi wawancara dalam penelitian ini:

Tabel 3. Pedoman Wawancara

No.	Sub Fokus	Indikator
1.	Keterampilan Konseptual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan semua kegiatan sekolah 2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah 3. Kemampuan memecahkan masalah 4. Mengkoordinasikan kegiatan sekolah 5. Mengembangkan kurikulum 6. Mengembangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah
2.	Keterampilan Manusiawi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru 2. Menjalin komunikasi dengan guru 3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan 4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi 5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat 6. Memperhatikan kesejahteraan guru
3.	Keterampilan Teknikal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar 2. Mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran 3. Membantu gurudalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa 4. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas 5. Menyusun anggaran belanja sekolah

3.5.2 Observasi

Observasi adalah proses pengamatan suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra untuk memperoleh informasi. Menurut Sugiyono (2015), observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam serta responden yang akan diamati tidak terlalu besar. Metode observasi digunakan untuk melakukan pengamatan secara langsung mengenai situasi dan kondisi di sekolah serta

mengamati keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri.

Berikut pedoman observasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. Pedoman Observasi

No.	Ragam yang diamati
1.	Manajerial konseptual: <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan semua kegiatan sekolah 2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah 3. Kemampuan memecahkan masalah 4. Mengkoordinasikan kegiatan sekolah 5. Mengembangkan kurikulum 6. Mengebangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah
2.	Manajerial Manusiawi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menajalin hubungan kerjasama dengan guru 2. Menjalin komunikasi dengan guru 3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan 4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi 5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat 6. Memperhatikan kesejahteraan guru
3.	Manajerial Teknikal: <ol style="list-style-type: none"> 1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar 2. Mengkoordinasikan penggunaan peralatan pengajaran 3. Membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa 4. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas 5. Menyusun anggaran belanja sekolah

3.5.3 Studi Dokumen

Studi dokumen ditunjukkan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto dan film dokumentar (Riduwan, 2007). Hasil dari studi dokumen digunakan sebagai penguat hasil pengumpulan data melalui observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Berikut pedoman studi dokumen dalam penelitian ini:

Tabel 5. Pedoman Studi Dokumen

No.	Data yang dibutuhkan
1.	Visi misi sekolah di SMP Negeri
2.	Struktur organisasi di SMP Negeri
3.	Sarana dan prasarana
4.	Perangkat pembelajaran guru
5.	Dokumentasi kegiatan pembelajaran

3.6 Teknik Analisis Data

Pengolahan data menjadi bagian terpenting pada penelitian, setelah proses mencari informasi dilakukan dan dianggap cukup tahap selanjutnya adalah pengumpulan data. Pada proses ini, peneliti harus mengecek setiap data, menyusun data, melakukan pengkodean pada data, mengklasifikasi data, dan mengoreksi jawaban atas hasil wawancara yang dianggap masih kurang jelas.

Setelah data terkumpul baik melalui, hasil wawancara dan observasi, dokumentasi dalam bentuk gambar atau photo dan, data akan di olah oleh peneliti.

Miles and Huberman (2014: 33) menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Beberapa aktivitas dalam analisis data yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*verification*). Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data penelitian ini yaitu sebagai berikut:

3.6.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data.

Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumen.

Pengumpulan data dalam penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri. ini dilakukan dengan menggunakan wawancara, pengamatan dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu transkrip wawancara, catatan lapangan dan studi dokumen kemudian ditarik kesimpulan.

3.6.2 Reduksi Data

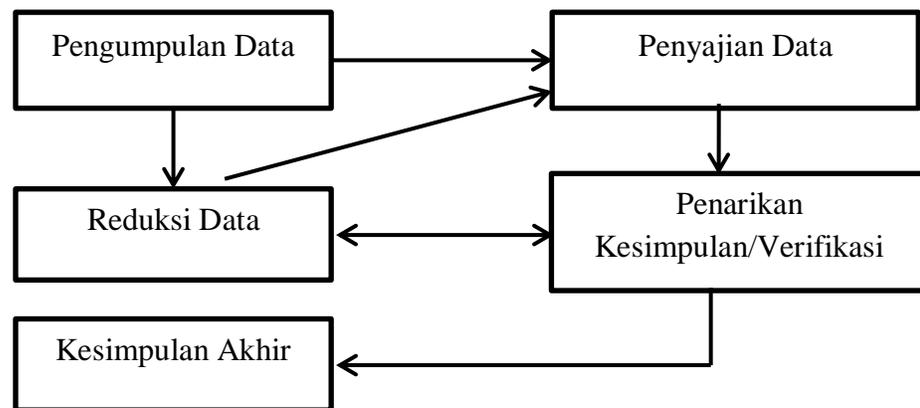
Setelah pengumpulan data, peneliti akan melakukan reduksi data dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya yang mengacu pada fokus penelitian sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan mencari data lain bila diperlukan.

3.6.3 Penyajian Data

Langkah selanjutnya setelah penyajian data adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang pertama masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dan apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan dan kredibel. Secara skematis proses pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) dapat digambarkan sebagai berikut:

3.6.4 Kesimpulan Akhir

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru berupa deskripsi atau gambaran tentang objek yang sebelumnya belum ada dan masih samar, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah untuk mendeskripsikan dan menintepresentasikan bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri.



Gambar 3.2 Modifikasi Analisis Data Kualitatif

(Sumber: Milles and Huberman 2014)

3.7 Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2018), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, and *confirmability*. Pengecekan keabsahan data mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri berdasarkan dengan data yang sudah terkumpul menggunakan uji kredibilitas. Beberapa teknik yang peneliti gunakan untuk mendapatkan kredibilitas data hasil penelitian sebagai berikut:

3.7.1 Ketekunan Pengamatan

Ketekunan atau keajegan pengamatan berarti menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau Pengumpulan Data Reduksi Data Kesimpulan Akhir Penyajian Data Penarikan Kesimpulan/Verifikasi isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Peneliti melakukan

pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.

3.7.2 Pemeriksaan Teman Sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan sejawat.

Selanjutnya untuk mengetahui dan mengecek serta memastikan hasil penelitian benar atau kurang valid, peneliti berdiskusi dengan teman sekelas bernama indah mutiara sari, dan tika wulandari secara bertahap mengenai konsep-konsep yang dihasilkan dilapangan.

3.7.3 Triangulasi

Teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode sebagai berikut:

1.7.2.1 Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Sebagaimana pendapat Moleong (2017) bahwa hasil dari perbandingan yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan-alasan terjadinya perbedaan. Peneliti mengumpulkan informasi dari subjek dan beberapa informan penelitian hingga menemukan jawaban yang sama dari sumber yang berbeda.

1.7.2.2 Triangulasi Metode

Teknik ini dilakukan dengan cara pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi ini untuk melakukan

pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, peneliti mengaitkan apakah informasi yang didapat dengan metode wawancara sama dengan metode observasi atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika wawancara.

3.8 Tahapan Penelitian

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

3.8.1 Tahap Pralapangan

Tahap pralapangan terdiri dari enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

- a. Menyusun rancangan penelitian.
- 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 SMP Negeri 1 Purbolinggo
- d. Menjajaki dan menilai keadaan lingkungan dimana peneliti melakukan orientasi lapangan.
- e. Memilih dan memanfaatkan informan yang berguna bagi pemberi informasi situasi dan kondisi latar penelitian.
- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian yang diperlukan meliputi alat tulis, kamera dan alat penunjang lainnya yang dapat membantu proses penelitian dan kemudian peneliti juga menyusun pedoman wawancara.

3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri
Peneliti menggunakan latar penelitian di SMP Negeri 1 Purbolinggo untuk memperoleh data yang dibutuhkan.

b. Memasuki Lapangan

Peneliti mengawali kegiatan penelitian ini dengan mengajukan permohonan izin di SMP Negeri 1 Purbolinggo untuk melakukan pengumpulan data dan menggali informasi yang peneliti butuhkan sesuai sub fokus penelitian.

c. Mengumpulkan Data

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

3.8.3 Tahap Analisa Data

Tahap analisis data 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 ke dalam matriks cek data. Data dipaparkan dalam bentuk naratif, matriks dan diagram konteks. Selanjutnya pembahasan, 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. Peneliti menggunakan pedoman penelitian karya ilmiah yang berlaku di Universitas Lampung. Selanjutnya pada tahap akhir, peneliti melakukan seminar hasil penelitian dan melakukan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian tesis.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai supervisi akademik di SMP Negeri diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1 Keterampilan Konseptual di SMP Negeri

keterampilan konseptual adalah merencanakan semua kegiatan sekolah seperti mengadakannya MGMP, menentukan rencana tahunan, program semester, Rpp dll. Selain itu kepala sekolah mampu menyadari permasalahan di sekolah dengan selalu berkomunikasi, berkoordinasi baik dengan guru, wali kelas, guru BK di setiap permasalahan agar bisa di selesaikan dengan baik, nyaman, aman. Bermusyawarah bersama-sama agar permasalahan di sekolah dapat dipecahkan/diatasi dengan baik. Dalam mengkoordinasi kegiatan sekolah diberikannya arahan dan pembinaan terhadap siswa/siswi. Dan mengembangkan kurikulum dengan diadakannya workshop, memanggil pemateri dan mengumpulkan guru untuk mengikuti arahan yang sudah ada.

5.1.2 Pelaksanaan Keterampilan Manusiawi di SMP Negeri

keterampilan manusiawi adalah menjalin hubungan kerjasama dengan guru dengan berkomunikasi dalam hal apapun, bersilahturahmi antar kepala sekolah dengan warga sekolah agar tetap terjalin keharmonisan. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan seperti diadakannya rapat/musyawarah. selain itu memberikan penghargaan dengan apresiasi kepada guru yang berprestasi dengan ucapan ‘selamat kepada bpk/ibu guru, jika ada yang berprestasi lebih bagus diberikannya piagam penghargaan’. Dalam memperhatikan

kesejahteraan guru, secara interen kepala sekolah tidak bisa memberi kesejahteraan guru, karena sekolah sudah ada batasan.

5.1.3 Pelaksanaan Keterampilan Teknikal di SMP Negeri

Keterampilan teknikal adalah melaksanakan proses belajar mengajar dengan memberikan penajaran kepada siswa, dan memberikan masukan jika ada permasalahan dikelas. Selain itu, Mengkoordinasikan dan menyediakan alat-alat yang dipakai untuk pembelajaran serta membantu siswa dalam mendiagnosa kesulitan belajar dalam memberikan motivasi dan mengulas hasil belajar siswa. Di samping itu, kepala sekolah juga perlu membimbing guru, agar guru dapat menyiapkan administrasi dalam absen untuk jurnal, catatan-catatan khusus untuk siswa/siswi yang ada permasalahan disekolah, dan menyusun anggaran belanja sekolah dengan diskusi/musyawarah antar warga sekolah maupun wali murid.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka saran yang dapat disampaikan peneliti antara lain:

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 peran kepala sekolah sebagai manajerial kepala sekolah yang tentunya akan berdampak pada kemajuan sekolah.

5.2.2 Guru

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan sumber informasi agar senantiasa untuk terus belajar dan memperbaiki pengajaran seperti melaksanakan inovasi pembelajaran serta dapat memanfaatkan media pembelajaran yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Kamaluddin, Undang, M. Alfani . (2010). *Etika Manajemen Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Akdon. 2022. Identifikasi Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Psikologi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lahat. *Studia Manageria*, 1(1):47-56. Retrieved from <https://doi.org/10.19109/studiamanageria>.
- Arikunto . 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., and Ngang , T.K . 2015. Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 186:331-336. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro>.
- Bass, B. M. 1990. *Bass Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. New York: Free Press.
- Berkah, J. 2017. Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi di Madrasah. *Sosio E-Kons*, 6(1).
- Daft, Richard L. 2015. *Management*, 12th Edition. USA:Cengage Learning.
- Danim. (2010). *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Depdiknas. 2005. *Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta:Depdiknas
- Dessler, G. 2004. *Management Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River. NJ.
- Donkoh, K. E., & Baffoe, S. 2018. Instructional Supervisory Practices of Headteachers and Teacher Motivation in Public Basic Schools in Anomabo Education Circuit. *Journal of Education and e-Learning Research*. 5 (1):1-6
- Fauzi, M. 2015. *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour di SMA Negeri 1 Pemekasan*. Disertasi. Universitas Jember. Jawa Timur.

- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, & Robert Konopaske. 2012. *Organizational Behavior, Structure, Process 14 Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hatima, W. H. 2019. *Hubungan Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Guru SMP Sederajat (Survei di Kecamatan Pasarwajo Kabupaten Buton)*. Disertasi. Universitas Halu Oleo.
- Helmawati. 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skil*. Jakarta: Rineeka Cipta.
- Herdiansyah. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeth.
- Hersey, Paul, Et. Al, 1997. *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun.by Prentice-Hall, Inch, Englewood
- Holloway, I & Wheeler, S. 1996. *Kualitatif research for nurses*. London.Blackwell Science.
- Hunsaker, Philip L. 2001. *Training in Management Skills*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.,
- Iskandar, J. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Jurnal Idaarah*, 1(1), 7.
- Katz, D., & Khan, R. L. 1978. Organizations and The System Concept. *Classics of organization theory*, 80:480.
- Katz, R. L. 1955. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.
- Katz, R.L. 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5).
- Katz, Robert. 1984. *Skills of an Effective Administrator Harvard Business Review*.
- Kotirde, I, Y., & Yunos, J. 2014. The Supervisor's Role For Improving The Quality Of Teaching And Learning In Nigeria Secondary School Educational System. *International Journal of Education and Research*. 2(8):53-60
- Mann, F.C. 1965. *'Toward an understanding of the leadership role in formal organization'*. Leadership and Productivity. San Francisco, CA: Chandler Publishing
- Milen & Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.

- Miles, M. B., Huberman, A. M. and Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis*. (Fourth Edi). SAGE Publication. Ltd.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudjia Rahardjo, M.Si. 2017. *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*. <http://repository.UINMalang.ac.id//1104/1/studi-kasus-dalampenelitian-kualitatif>
- Multazam, A. E., & Hasanuddin, Z. B. 2017. Sistem Monitoring Kualitas Air Tambak Udang Vaname. *Jurnal IT*, 8.
- Nourthouse, P. G. 2015. *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.
- Riduwan. 2007. *Skala Pengukuran Variabel- variabel*. Bandung: Alfabeth.
- Robbin, Stephen P. 1998. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior Concept, Controversies and Applications, 6th edition, Englewood Cliffd*. NJ: Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT Intan Sejati.
- Said, A. 2018. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. *Evaluasi*, 2(1), 257–273.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Soedarmo, U. R., dan Herman, M. 2018. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Negeri 1 Cihaurbeuti Kabupaten Ciamis. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 99-106.
- Stewart, Aileen Mitchell. 2006. *Empowering People*. Londong: Pitman Publishing.
- Stoner, James A.F., Freman. 1992. *Manajemen*. Jakarta: Prenhalindo.
- Stoner, James. 1995. *Management*, Jakarta: Erlangga.

- Sudirjo, Frans. 2013. Pengaruh Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi untuk Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Serat Acitya*. 2 (3): 18-26.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno, A. 2013. Kontribusi Pelatihan Guru, Iklim Organisasi, dan Presepsi Guru tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran SMK N Kota Semarang. *Jurnal Varidika*, 25(1). doi:10.23917/varidika.v25i1.719.
- Swiderski, Michael. 2006. *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*. California: Cal Poly State University.
- Usman, H. 2014. *Manajemen: teori, praktik & riset pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Watson, David L., Ronal G., & Tharp. 2014. *Self-Directed Behavior, Self Modification for Personal Adjustment* 10 edition. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Yukl, Gray. 1994. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.