

**PERAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI SMK KARTINI PURWOREJO
KABUPATEN PURWOREJO**



Oleh:
Mardi Utomo
NIM : 11913140

Pembimbing

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M. Pd.

Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister Dalam Ilmu
Agama Islam Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Ilmu Agama Islam

**YOGYAKARTA
2013**

**PERAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI SMK KARTINI PURWOREJO
KABUPATEN PURWOREJO**



Oleh:
Mardi Utomo
NIM : 11913140

Pembimbing

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M. Pd.

Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister Dalam Ilmu
Agama Islam Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Ilmu Agama Islam

**YOGYAKARTA
2013**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mardi Utomo

N I M : 11913140

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Judul : Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo

menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.



Yogyakarta, Juli 2014
Yang menyatakan

Mardi Utomo



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 577/PS-MSI/Peng./X/2014

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN DI SMK KARTINI PURWOREJO
KABUPATEN PURWOREJO**

Ditulis oleh : Mardi Utomo

N. I. M. : 11913140

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

Yogyakarta, 14 Oktober 2014

Ketua,

Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Mardi Utomo
Tempat/tgl lahir : Purworejo, 10 Juli 1966
N. I. M. : 11913140
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN DI SMK KARTINI PURWOREJO
KABUPATEN PURWOREJO**

Ketua : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI

Sekretaris : H. Nur Khoir, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec

Pembimbing : Dr. Drs. H. Ahmad Darmah, M.Pd

Penguji : Dr. Junanah, MIS

Penguji : Drs. H. A. E. Djunaidi, M.Ag

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 7 Oktober 2014

Pukul : 13.30–14.30 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. H. Hujair AH Sanaky MSI



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1284/PS-MSI/ND/X/2014

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN DI SMK KARTINI PURWOREJO
KABUPATEN PURWOREJO**

Ditulis oleh : Mardi Utomo

NIM : 11913140

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 2 Oktober 2014
Ketua,

Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI.





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

Persetujuan

TESIS berjudul : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SMK KARTINI PURWOREJO KABUPATEN PURWOREJO**

Ditulis oleh : Mardi Utomo

N. I. M. : 11913140

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 8 Juli 2014

Pembimbing,

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji M.Pd.

PERSEMBAHAN

Karya ini aku persembahkan kepada Orang Tua, Isteriku,

*teman sejawatku, para dosen dan guru yang dengan tulusnya mendidik
putra-putri bangsa ini, juga kepada adik-adik pelajar dan mahasiswa yang*

senantiasa terus belajar demi masa depan negeri tercinta

juga Bagian dari pengabdianku yang tulus

kusorahkan kepada Allah Swt, rabbku

Semoga bermanfaat bagi dunia dan akhiratku

Amien

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

Mardi Utomo. Peran Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Kartini Purworejo Tesis Yogyakarta Pascasarjana Universitas Islam Indonesia (UII) MSI, 2013.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa peran dan upaya Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mengeksplorasi faktor pendukung dan penghambatnya.

Penelitian ini merupakan penelitian *questions research*, dengan mengambil obyek SMK Kartini Purworejo. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo telah melaksanakan perannya sebagai *manager*, *Administrator*, *Inovator* dan *Motivator* dengan baik. Untuk peran sebagai *supervisor* telah melaksanakan dengan cukup baik. Untuk peran sebagai *educator* dirasa kurang intensif. Peran yang paling menonjol adalah sebagai *Leader*. (2) Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya yakni dengan:

- a. Peningkatan kualitas Kepala Sekolah (melakukan studi banding di sekolah lain dan mengikuti seminar-seminar *Leadership*).
- b. Peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan (mengirimkan guru/karyawan ke lembaga-lembaga yang relevan, pembinaan secara periodik dan pembinaan guru mata pelajaran yang di UN-kan).
- c. Peningkatan kualitas siswa (penambahan jam diprioritaskan mata pelajaran yang di UN-kan dan program persiapan output siswa dengan *try-out* persiapan UN).
- d. Peningkatan kualitas sarana prasarana (penambahan ruangan dengan membangun ruang *workshop*/ruang bengkel/lab jurusan dan melengkapi alat-alat pembelajaran).

(3) Sedangkan faktor pendukung dan penghambat dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo adalah: faktor pendukung (dana, pelatihan-pelatihan dari Dinas/Sekolah dan iklim sekolah yang mendukung), faktor penghambat (sarana prasarana yang kurang memadai, SDM guru yang masih kurang, kesulitan bekerjasama dengan stakeholder terutama yang bergelut di bidang bisnis).

Kata Kunci

Kerja Keras Cerdas Ikhlas Tuntas

ABSTRAK

Mardi Utomo, Headmaster role in upgrade Education at SMK Kartini Purworejo Yogyakarta Pascasarjana's Thesis Indonesian Islam University UII MSI, 2013.

This research intent to analyse role and SMK Kartini Purworejo's headmaster effort in upgrade education and mengeksplorasikan is supporting and resistor factor it.

This research constitute field research's research, with take SMK Kartini Purworejo's object. Data collecting did by interview, observation and documentation.

Result observation to point out: (1) SMK Kartini Purworejo's headmasters have performed its role as manager, Administrator, Inovator and Motivator with every consideration. For role as supervisor has performed by passably. For role as educator is perceived less intensive. The most role bulging is that of Leader. (2) effort that done by SMK Kartini Purworejo's headmaster in upgrade education at schooled one be captained namely with:

- a. Headmaster quality step-up (doing studi appeal at schooled and follows Leadership's seminars.
- b. Quality step-up learns and energy to education (sending teacher / employee goes to relevant institute, periodik's ala construction and gurumata's construction study that at UN cannikin).
- c. Student quality step-up (diprioritaskan's hour increase subject that at UN cannikin and output's preparation program student with try out UN's preparation).
- d. Medium quality step-up prasarana (half increase by building room workshop / workshop room and completes learning tools).

(3) meanwhile supporting and resistor factor in order to education upgrade at SMK Kartini Purworejo is: supporting factor (fund, trainings of on duty / Schooled and climatic schooled supportive), resistor factor (subtracted prasarana medium is equal to, SDM learns that still reducing, handicap plays ball with stakeholder especially that gets to struggle at area carries on business).

INDONESIA

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ⑤

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ⑥ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ⑦

Artinya:

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),

kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.

الْبَعْثُ الْأَمِينُ
الْإِسْلَامُ الْأَمِينُ
الْبَيْتُ الْأَمِينُ

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين على امور الدنيا والدن والصلوة
والسلام على نبينا محمد خير الانام وعلى اله وصحبه اجمعين

Puji dan syukur Alhamdulillah rabbil'alamin penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena hanya berkat rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas penyusunan tesis ini.

Kemudian shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, karena syariatnya yang dibawa, sehingga kita terangkat derajatnya dari alam jahiliyah.

Berkenaan dengan selesainya penulisan tesis ini sudah seharusnya penulis ucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan marilah maupun materiil terutama kepada:

1. Dr. Ir. Harsoyo, M. Sc. Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Dr. H. Tamyiz Muhammad, MA. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Dr. H. Hujair AH Snaky, MSI. Selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
4. Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M. Pd. Selaku Dosen Pembimbing Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
5. H. Nur Kholis, S. Ag., SEI., M.Sh.Ec. Selaku Sekretaris Program Studi Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

6. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Pascasarjana Fakultas Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah banyak memberikan kemudahan dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Karsinem, S. Pd. Selaku Kepala Sekolah dan Keluarga Besar SMK Kartini Purworejo yang telah membantu penulis dalam proses penulisan tesis ini.
8. Kedua orang tuaku yang dengan senantiasa sabar dalam mendidik penulis.
9. Isteriku tercinta Henny Dwi Hastuti, S. Sos yang selalu setia mendampingi serta bersabar hati terhadap penulis selama studi.
10. Adik-adikku yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam hidup penulis.
11. Teman-teman di kelas "S" MSI Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2012-2013 yang banyak membantu penulis selama studi sehingga selesainya penulisan tesis ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, yang telah sudi membantu dan memotivasi dalam rangka penulisan ini sehingga sesuai dengan harapan.

Kepada beliau-beliau diatas, penulis hanya dapat mengucapkan terima kasih dengan iringan do'a semoga amal baik beliau mendapat balasan yang setimpal di sisi Allah swt

Menyadari akan keterbatasan kemampuan penulis, maka demi untuk menuju kesempurnaan dan perbaikan tesis ini, penulis dengan terbuka dan rendah hati menerima dan mengharapkan kritik serta saran dari semua pihak.

Akhirnya semoga tesis ini bermanfaat bagi semuanya, Amin.

Yogyakarta, 10 April 2014

Penulis


Drs. Mardi Utomo
NIM: 11913140

PEDOMAN TRANSLITERASI

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI
No. 158/1987 dan No.0543b/U/1987
Tertanggal 22 Januari 1988

1. Konsonan Tunggal

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ا	Alif	<i>tidak dilambangkan</i>	<i>tidak dilambangkan</i>
ب	Bā'	<i>B</i>	-
ت	Tā	<i>T</i>	-
ث	Sā	<i>ṡ</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jim	<i>J</i>	-
ح	Hā'	<i>ḥa'</i>	h (dengan titik dibawah)
خ	Khā'	<i>Kh</i>	-
د	Dāl	<i>D</i>	-
ذ	Zāl	<i>Ẓ</i>	Z (dengan titik diatas)
ر	Rā'	<i>R</i>	-
ز	Zā	<i>Z</i>	-
س	Sin	<i>S</i>	-
ش	Syīn	<i>Sy</i>	-
ص	Sād	<i>ṣ</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>ḍ</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>ṭ</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>ẓ</i>	z (dengan titik di bawah)
ع	'Aīn	<i>'</i>	Koma terbalik ke atas
غ	Gāīn	<i>G</i>	-
ف	Fā'	<i>F</i>	-
ق	Qāf	<i>Q</i>	-
ك	Kāf	<i>K</i>	-
ل	Lām	<i>L</i>	-
م	Mīm	<i>M</i>	-
ن	Nūn	<i>N</i>	-
و	Wāwu	<i>W</i>	-
ه	Hā'	<i>H</i>	-
ء	Hamzah	<i>'</i>	apostrof
ي	Yā'	<i>Y</i>	-

II. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَة	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عَدَّة	ditulis	<i>'iddah</i>

III. Ta' Marbutah di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَة	ditulis	<i>jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

b. Bila ta' marbutah diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كِرَامَة الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>karāmah al-auliya</i>
-------------------------	---------	--------------------------

c. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dummah ditulis *t*

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>zakāt al-fitr</i>
-------------------	---------	----------------------

IV. Vokal Pendek

َ	<i>fathah</i>	Ditulis	<i>a</i>
ِ	<i>kasrah</i>	Ditulis	<i>i</i>
ُ	<i>dammah</i>	Ditulis	<i>u</i>

V. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i>	ditulis	<i>ā</i>
	جَاهِلِيَّة	ditulis	<i>jāhilliyah</i>
2.	<i>Fathah + ya' mati</i>	ditulis	<i>ā</i>
	تَنْسَى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + ya' mati</i>	ditulis	<i>ī</i>
	كَرِيم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>Dammah + wawu mati</i>	ditulis	<i>ū</i>
	فُرُوض	ditulis	<i>furūd</i>

VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah + ya' mati</i>	ditulis	<i>ai</i>
	بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah + wawu mati</i>	ditulis	<i>Au</i>
	قَوْل	ditulis	<i>Qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof.

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدْتُ	ditulis	<i>u'idat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

الْقُرْآنُ	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
الْقِيَاسُ	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya

السَّمَاءُ	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya:

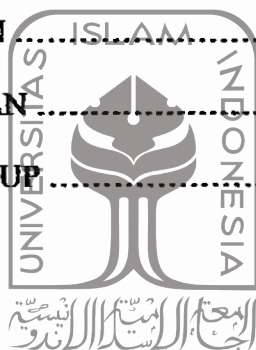
ذَوِي الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL (LUAR DAN DALAM)	
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	i
HALAMAN PENGESAHAN HALAMAN TIM PENGUJI TESIS	ii
HALAMAN NOTA DINAS	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING/PROMOTOR	iv
HALAMAN ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	19
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	19
D. Sistematika Pembahasan	20
BAB II : KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU, LANDASAN TEORI/ KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS	22
A. Kajian Penelitian Terdahulu	22
B. Landasan Teori/Kerangka Teori	31
BAB III : METODE PENELITIAN	81
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	81
B. Tempat atau lokasi Penelitian	84
C. Informan penelitian	90
D. Instrumen penelitian	92
E. Pengumpulan data	95

F. Analisis Data	101
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	107
H. Tahap-tahap penelitian	110
BAB IV : HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	112
A. Paparan Data/Hasil Penelitian	112
B. Temuan Penelitian/Analisis Penelitian	119
BAB V : PENUTUP	138
A. KESIMPULAN	138
B. SARAN-SARAN	140
C. KATA PENUTUP	141



BAGIAN AKHIR

1. Daftar Pustaka
2. Lampiran-lampiran

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, derasnya arus informasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang masuk ke tengah masyarakat melalui sarana komunikasi yang sangat handal sukar dibendung. Ilmu pengetahuan yang semakin berkembang pesat dan teknologi yang semakin handal, mau tidak mau memaksa pendidikan semakin meningkatkan eksistensinya terutama dalam hal meningkatkan mutu.

Salah satu ciri pendidikan yang dikatakan bermutu adalah yang di dalamnya memiliki sumber daya manusia (SDM) yang baik disamping faktor produk, proses, layanan dan lingkungan. Upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan (sekolah, madrasah, dan sebagainya) sesuai dengan Undang-Undang (UU) No. 20 Tahun 2003 pasal 40 ayat 2 yang berbunyi:

“Pendidikan dan tenaga kependidikan berkewajiban : a). Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, b). Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan c). Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Pendidikan merupakan suatu masalah yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Artinya jika pendidikan suatu bangsa dapat menghasilkan manusia yang berkualitas luhur batin, otomatis bangsa tersebut akan maju, damai dan tenteram.

Sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa mengalami stagnasi maka bangsa itu akan keterbelakang di segala bidang.

Pada hakekatnya berbagai upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat diwujudkan secara signifikan. Dewasa ini Pendidikan Nasional tengah menghadapi isu krusial. Isu yang paling sensitive terkait dengan mutu pendidikan.

Berbicara tentang mutu pendidikan di Indonesia, memang diakui belum memenuhi standar mutu pendidikan internasional. Persoalan mutu tersebut menjadi sangat serius mengingat selama ini banyak terjadi perombakan besar-besaran pada system pendidikan, karena ada anggapan di sebagian masyarakat kita bahwa :”setiap kali ganti Menteri Pendidikan maka akan ganti kebijakan.” Belum lagi mempersoalkan kualitas pendidikan yang jauh dari kualitas yang bermutu karena masih banyak lulusan Sarjana yang menganggur. Menurut Depdiknas, ada tiga faktor utama yang menyebabkan belum meratanya mutu pendidikan di Indonesia, yakni : *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendidikan yang hanya dilihat sebagai fungsi produksi (*education production function*). *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan yang selalu tergantung pada kebijakan dan keputusan pemerintah pusat.

Ketiga, peran serta masyarakat (khususnya orang tua siswa) belum memuaskan terhadap pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan.¹

Banyak anggapan muncul bahwa mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh nilai kelulusan yang tinggi, fasilitas yang memadai, guru-gurunya yang berkualitas dan lain sebagainya. Sekolah yang bermutu tentunya akan mudah menarik simpati dari para calon orang tua siswa yang nantinya akan menyekolahkan anak-anaknya disitu. Mutu sekolah yang baik juga menimbulkan kepercayaan yang lebih bagi para orang tua siswa untuk memasukkan anak-anaknya ke sekolah tersebut karena pendidikan yang baik. Oleh karena itu, mutu sekolah merupakan salah satu hal yang penting untuk menciptakan sekolah yang berkualitas.

Upaya peningkatan mutu pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan khususnya sekolah bukanlah hal yang mudah, karena diperlukan kerjasama tim yang baik guna mewujudkannya. Menurut M. Yusuf Hanafiah, ada empat hal yang menghambat proses peningkatan mutu, yaitu:²

1. Sikap mental para pengelola pendidikan, baik memimpin maupun yang dipimpin. Kelompok yang dipimpin hanya mau bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Sedangkan yang memimpin, tidak memberikan motivasi dan kepercayaan tetapi suka mendelegasikan wewenang.

¹ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta, Disdakmen, 2001), hlm. 1-2.

² M. Yusuf Hanafiah, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi* (Jakarta, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri, 1994), hlm. 8.

2. Tidak adanya tindak lanjut evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, tetapi tindak lanjutnya tidak dilaksanakan.
3. Cara kepemimpinan yang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Pada umumnya pemimpin tidak mau menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja staf, sehingga menyebabkan staf bekerja tanpa adanya motivasi.
4. Kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang difahami para pelaksana serta komunikasi dialogis yang kurang terbuka menyebabkan pelaksanaan tugas menjadi terhambat.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan suatu sekolah antara lain faktor internal (kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, sarana-prasarana, input siswa, dan lain sebagainya) dan faktor eksternal (partisipasi orang tua/wali siswa, kontribusi masyarakat, pemerintah, dan lain-lain). Maka salah satu faktor yang menjadi tolak ukur sekolah yang baik adalah sekolah yang bermutu.

Berbicara tentang mutu sekolah yang baik, tentu saja tidak terlepas dari kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik pula. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi bawahannya guna mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Diantara peran Kepala Sekolah sebagai *the leader* bagi bawahannya. Kepala Sekolah berada di titik paling sentral dalam kehidupan sekolah. Keberhasilan/kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah. Demikian juga Kepala Sekolah mempunyai peranan yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam tercapainya mutu pendidikan yang diharapkan, Kepala Sekolah juga harus mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah dalam mencapai semua tujuan. Wahjosumidjo menyatakan, ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut, yaitu *adalah: Pertama*, Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Kedua, Kepala Sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian terhadap para staf dan siswanya.³

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), sebagai substansi dari Undang-Undang Sisdiknas tersebut nampak jelas dari visinya, yakni terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdaya

³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 82.

kan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman. Untuk mewujudkan ini, maka peran kepala sekolah sangat diharapkan. Produk yang dihasilkan sekolah hendaknya jangan seperti pabrik yang hanya bisa menghasilkan lulusan, tetapi bagaimana agar lulusan itu berkualitas sehingga mampu menghadapi tantangan sesuai dengan perkembangan zaman.

Sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Sisdiknas itu, maka untuk menjadi kepala sekolah haruslah mereka yang betul-betul memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan akademik, maupun persyaratan lainnya. Karena kemajuan sekolah, baik itu mutu, maupun lainnya, akan sangat ditentukan oleh siapa kepala sekolahnya. Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (technical skill), ketrampilan berkomunikasi (human relations skill) dan ketrampilan konseptual (conceptual skill).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap,

bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi top-down, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi bottom-up cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (fitness to standard), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (fitness to use), sesuai perkembangan kebutuhan (fitness to latent requirements), dan

sesuai lingkungan global (fitness to global environmental requirements). Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Garvin seperti dikutip Gaspersz mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (performance), (2) feature, (3) kehandalan (reliability), (4) konfirmasi (conformance), (5) durability, (6) kompetensi pelayanan (servitability), (7) estetika (aesthetics), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif.

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, Kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manager. Sebagai leader maka kepala sekolah harus : (1) Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa (2) Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan

atau SK. (3) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi. Bukannya menciptakan rasa takut. (4) Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu. (5) Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan (6) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan (Boediono, 1998).

Menurut Poernomosidi Hadjisarosa (1997 dalam Slamet, PH, 2000), kepala sekolah merupakan salah satu sumberdaya sekolah yang disebut sumberdaya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyerasikan sumberdaya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumberdaya selebihnya (SD-slbh), sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.

Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut (Slamet, PH, 2000) : Kepala sekolah:

- (a) Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);
- (b) Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d)

Memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sebagai berikut:

- 1). Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
- 2). Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus

dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

- 3). Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadminitrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Menurut Enterprising Nation (1995), manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b) strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, and (h) ethical/high personal standards.

Sedang American Management Association (1998) menuliskan 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of

concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self-assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self-confidence, (p) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation.

- 1). Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) *dimensi tugas* terdiri dari: pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) *dimensi proses*, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) *dimensi lingkungan* meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) *dimensi keterampilan personal* meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis (Lipham, 1974; Norton, 1985).
- 2). Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT

(Strength, Weaknes, Opportunity, Threat) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.

- 3). Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.
- 4). Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
- 5). Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar.
- 6). Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).

Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan

lain sebagai penunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya (Slamet PH, 2000), terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya

Kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten akan aturan yang berlaku besar sekali pengaruhnya terhadap peningkatan mutu di sekolah dengan catatan adanya interaksi antara kepala sekolah dan guru serta para orangtua saling menunjang dan mengisi masing-masing konsisten dan tanggung jawab atas hak dan kewajibannya sehingga tercipta situasi dan kondisi yang diinginkan.

Untuk mengetahui lebih dekat upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan yang dipraktikkan di lembaga-lembaga pendidikan, dapat dilakukan melalui suatu penelitian. Sebab tanpa penelitian, sulit diketahui upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo adalah lembaga pendidikan swasta yang bersifat formal di bawah naungan Yayasan Pendidikan Tunas Dasa Karya Purworejo (Pembaharuan). Sekolah yang berlokasi di Jalan Kartini No. 21 Kelurahan Sindurjan Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo berklasifikasi baik. Output/lulusan dari sekolah ini sebagian besar dapat menciptakan lapangan kerja sendiri dengan mandiri dan

sebagian lagi meneruskan pendidikannya ke Perguruan Tinggi, sehingga banyak warga masyarakat di sekitar lokasi ingin menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah tersebut.

Dalam rangka menghasilkan output yang berkualitas itulah, maka dituntut pengelolaan proses belajar mengajar yang berkualitas. Disinilah peran kepemimpinan Kepala Sekolah sangat penting sebagai salah satu faktor pencapaian pendidikan yang berkualitas tersebut.

Karsinem, S. Pd. resmi menjadi Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo sejak tahun 2007-2008, menunjukkan bahwa Kepala Sekolah memiliki kinerja dan didikasi yang baik sehingga masih terpilih sebagai Kepala Sekolah hingga sekarang (tahun 2013).

Namun dalam proses kepemimpinan Ibu Karsinem, S. Pd. ada beberapa kendala yang dihadapi antara lain kurangnya dalam bidang sarpras utamanya literature pembelajaran baik buku-buku pelajaran maupun buku bacaan umum yang dibutuhkan oleh siswa maupun Bapak/Ibu Guru sebagai buku pegangan. Sehingga yang terjadi adalah Bapak/Ibu Guru membeli sendiri atau mencari dari sumber lain untuk memenuhi kebutuhannya, padahal sudah tersedia buku-buku pelajaran tetapi buku kurikulum 2004 atau KBK yang sudah kedaluwarsa belum KTSP 2006 sehingga menjadi kendala untuk proses pembelajaran.

Selain itu, kendala gedung sekolah (khususnya ruang kelas) sebagai salah satu sarana prasarana yang mendukung kegiatan sekolah belum sepenuhnya memadai terutama mebeler (kursi dan meja), kemudian lantai ruang

kelas yang masih hitam belum keramik juga menjadi kendala tersendiri dalam kepemimpinan Ibu Karsinem, S. Pd. di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo.

Dalam tesis ini, kajian tentang peningkatan mutu pendidikan yang fokus utamanya adalah peran Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan, akan melahirkan persoalan yang harus dijawab (misal bagaimana Kepala Sekolah memainkan peranannya dalam meningkatkan mutu pendidikan, bagaimana penyediaan Guru dan Karyawan yang berkualitas, bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan persoalan lain yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan).

Kendala dan persoalan-persoalan tersebut sangat erat hubungannya dengan kepemimpinan Kepala Sekolah. Berkenaan dengan hal itu, penulis ingin mengangkatnya dalam bentuk penelitian tesis tentang Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan dengan mengambil obyek penelitian di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo. Apakah fungsi Kepala Sekolah telah dilaksanakan secara optimal dalam penyelenggaraan pendidikan ? Hal ini yang melatar belakangi penulis untuk melakukan penelitian lebih dalam tentang: "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo.

Pembatasan Masalah.

Untuk permasalahan diatas penulis membatasi konsep-konsep yang tercantum dalam judul tesis ini agar dapat menghasilkan pembahasan yang sistematis, terarah dan jelas. Penulis membatasi persoalan yang akan dibahas sebagai berikut:

- a. **Peran** yang dimaksud dalam tesis ini adalah ikut serta, andil dalam penentu kebijakan utamanya dalam rangka meningkatkan kualitas semua aspek kehidupan di sekolah. Sedangkan definisi peran disini adalah perangkat tingkah yg diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. SOEKANTO (1990:268)

Peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peran

- b. **Kepala Sekolah** yang menjadi pembahasan dalam tesis ini adalah Kepala Sekolah yang sedang menjabat sebagai leadership atau pimpinan di sekolah periode sekarang selaku penentu segala kebijakan. Menurut Soewardji Lazaruth dalam bukunya Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya memberikan pengertian bahwa : "Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan sekolah"

M. Daryanto dalam bukunya : "Administrasi Pendidikan" berpendapat bahwa : "Kepala sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah"

Wahjosumidjo dalam bukunya "Kepemimpinan Kepala Sekolah" mendefinisikan : Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁴ Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁵

- c. **Mutu** yang dimaksud dalam tesis ini adalah kualitas pendidikan yang terselenggara di SMK Kartini Purworejo baik dari segi SDM, sarana prasarana / fasilitas, biaya, stakeholder, proses kegiatan maupun aspek kehidupan di sekolah yang mendukung terciptanya suasana pendidikan yang kondusif aman terkendali. Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda; kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb).
- d. **Pendidikan** yang dimaksud adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan

⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada,2005), hlm. 82.

⁵Dr. E. Mulyasa, M. Pd. , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT REMAJA ROSDA KARYA, Bandung, 2005, hlm, 24

negara.⁶ Sedangkan yang penulis maksudkan dalam tesis ini adalah proses pembelajaran, dimana kegiatan belajar mengajar di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo.

B. Fokus Penelitian/Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka Fokus Penelitian/Pertanyaan Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan ?
2. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan ?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian :

1. Untuk menganalisis peran Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Untuk menganalisis upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan.

⁶UU No. 20 Tahun 2003 tentang system pendidikan nasional.

3. Untuk mengeksplorasi factor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo

Kegunaan Penelitian :

1. Dari segi teoritik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan pemikiran/sebagai bahan kajian untuk mendalami dan mengembangkan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan
2. Dari segi praktik, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Kepala Sekolah yang bersangkutan untuk membenahi diri agar berupaya lebih baik lagi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Juga sebagai sumbangan bagi para Kepala Sekolah/pemimpin lembaga pendidikan agar dapat mewujudkan sekolah yang bermutu.
3. Dari segi akademik, untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Agama Islam Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

D. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari lima bab, **Bab pertama** dimulai dari latar belakang masalah dilakukannya penelitian, dirangkai dengan bentuk perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, sistematika pembahasan selanjutnya **Bab Kedua** Kajian penelitian terdahulu, Landasan teori/kerangka teori dan Hipotesis metodologi penelitian diberikan deskripsi teori tentang peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan yang relevan dengan permasalahan

dan bahasan dalam penelitian. Kajian teori tersebut berisi pengertian kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan dalam pendidikan, kepemimpinan Kepala Sekolah

Bab ketiga Metodologi Penelitian yang meliputi; Jenis penelitian dan pendekatan, Tempat atau lokasi penelitian, Informan Penelitian, Teknik penentuan Informan, Teknik pengumpulan data, Keabsahan data dan teknik analisis data. **Bab Keempat** Hasil dan analisis penelitian yang meliputi: Hasil penelitian yaitu membahas kondisi obyektif lokasi penelitian dan paparan hasil penelitian, Analisis penelitian yaitu adanya peran Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo, yang meliputi; peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dan **bab kelima** yang merupakan bab terakhir dari penelitian ini adalah penutup yang berisikan kesimpulan, saran dan kata penutup. Kesimpulan merupakan hasil inti sari dari peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, sedangkan saran sebagai masukan yang diperoleh pasca penelitian dilakukan baik bagi pelaksanaan pembelajaran tempat penelitian maupun bagi penelitian kelanjutan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan kajian yang sama.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU, LANDASAN TEORI/ KERANGKA TEORI, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Penelitian Terdahulu / Telaah Pustaka

Dalam koleksi tesis di Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, terdapat tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III menghadapi Ujian Nasional tahun 2006-2007 di MA Ma’arif Lampung Timur” ditulis oleh sdri Khurrota A’yun menjelaskan bahwa Kepala Sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswa kelas III MA Ma’arif Lampung Timur, terutama dalam upaya pencapaian target kelulusan Ujian Nasional para siswanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah cenderung kearah eksekutif dan terhadap gaya tersebut, secara langsung cukup berperan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini hanya menyoroti model kepemimpinan Kepala Sekolah tanpa melihat sisi lain seperti peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dilembaganya⁷

Tesis lain ditulis oleh sdra Muhammad Sihabudin Lubis yang berjudul “gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang”.

⁷Khurrota A’yun, Tesis : *Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III menghadapi Ujian Nasional 2006-2007 di MA Ma’arif Lampung Timur*, 2007, hlm, vi

Beliau memaparkan tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang cenderung eksekutif yang diterapkan secara tidak langsung cukup berperan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian prestasi siswa baik akademik maupun non akademik yang terus menerus meningkat. Prestasi-prestasi yang diraih tidak lepas dari adanya motivasi yang diberikan Kepala Sekolah dan upaya menggunakan tim dalam mengelola tugas dan program sekolah.

Upaya pengenalan perbedaan diantara individu dan penetapan beberapa standar kerja yang dilakukan Kepala Sekolah juga cukup berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang.⁸

Tesis ini hanya mengungkapkan bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan bagaimana peranan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA N 3 Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Komari Ahmad tentang Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini berupaya melihat fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan siswa, guru, serta karyawan, Type kepemimpinannya adalah type transformasi yang terlihat dari unsure pemberdayaan staf, kesadaran terhadap visi-misi sekolah serta selalu mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya.⁹

Hal yang membedakan dengan penelitian yang dilakukan penulis ialah pada penelitian ini tidak dijelaskan upaya-upaya praktis Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya, hanya mengungkap peran Kepala Sekolah sesuai dengan teori-teori yang ada seperti; peran Kepala Sekolah sebagai motivator, innovator, manager dan lain sebagainya.

⁸Muhammad Sihabudin, Tesis : *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Semarang*, 2008, hlm, 154-155

⁹Komari Ahmad, Tesis : *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam meningkatkan efektivitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta*, 2005, hlm, 108

Tesis berjudul Upaya Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan (Studi atas kepemimpinan Kepala MA Darul Hikmah Pondok Pesantren Dar El-Hikmah Pekanbaru Riau) oleh Maryadi.

Hasil penelitian menunjukkan:¹⁰

1. Model kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah adalah model kepemimpinan demokratis.
2. Upaya peningkatan mutu dengan peningkatan kualitas guru, peningkatan kualitas santri dan peningkatan kualitas sarana pendidikan.
3. Faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan mutu pendidikan.

Tesis diatas kurang menyoroti peran Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu dan tidak dilakukan analisa mutu pendidikan di Pondok Pesantren tersebut.

Oleh sebab itu, penelitian tesis ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maryadi karena penulis tidak hanya menekankan pada upaya-upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di embaganya, namun juga menyoroti tentang peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tesis M. Kholil Asy'ari yang berjudul Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Kota Pasuruan (Perspektif TQM). Pada tesis tersebut menekankan pada lima permasalahan:

¹⁰ Maryadi, Tesis : *Upaya Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Atas Kepemimpinan Kepala MA Darul Hikmah Pondok Pesantren Dar El-Hikmah Pekanbaru Riau)* , 2008, hlm, vii,

1. Bagaimana peningkatan mutu proses pembelajaran di SMP Muhammadiyah 1 ?
2. Bagaimana peningkatan mutu layanan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 ?
3. Bagaimana peningkatan mutu lingkungan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 ?
4. Bagaimana peningkatan mutu layanan SDM di SMP Muhammadiyah 1 ?
5. Bagaimana peningkatan mutu output pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 ?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses peningkatan mutu pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Kota Pasuruan menunjukkan hasil yang baik; sebab antara komponen pembelajaran, layanan sekolah, lingkungan, SDM, dan output sekolah saling mendukung untuk memajukan sekolah menuju sekolah standar nasional.

Peningkatan mutu tersebut dilakukan dengan:¹¹

1. Setiap tahun, guru dan karyawan menyepakati tentang kurikulum dan seluruh perangkat pembelajaran.
2. Adanya RPS yang jelas, sehingga guru dan karyawan puas karena pembagian tugas yang jelas.
3. Setiap tahun ada tambahan lahan dari 1406 m² menjadi 7006 m²
4. Selalu mengikutkan guru dan karyawan pada seminar, penataran, dan pelantikan
5. Adanya jam tambahan lewat BIB, sholat tahajud, tingkat lulusan peserta didik dari tahun ke tahun meningkat, banyak lulusan yang diterima di sekolah Negeri, Akreditasi sekolah pada tahun 2006/2007 mendapat nilai A (disamakan).

Dalam tesis di atas hanya menyoroti manajemen peningkatan mutu pendidikan melalui TQM, tidak diungkapkan upaya dan peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.

¹¹M. Kholil, Tesis : *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Kota Pasuruan (Perspektif TQM)*, 2008, hlm, vi

Kerangka Teori

Kedudukan seorang pemimpin dalam suatu organisasi/institusi selalu menarik untuk dibahas dan diteliti. Seorang pemimpin adalah sebagai motor penggerak dalam berbagai kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan visi dan misi yang ada. Walaupun tercapainya keberhasilan dalam suatu organisasi itu tidak ditentukan oleh seorang pemimpin, namun peran dan fungsinya tidak akan tergantikan.

Pemimpin formal dapat diartikan sebagai orang yang oleh organisasi / lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.¹² Jadi Kepala Sekolah adalah pemimpin formal yang ada di dalam lingkungan sekolah, yang memiliki hak dan kewajiban terhadap jabatan yang melekat pada dirinya.

Kepala Sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah

¹² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 1998), hlm, 8

Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan

Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Terry, kepemimpinan adalah:

*"Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences other to work together willingly on reletad task to attain that hick the leader desires,"*¹³ (Kepemimpinan ialah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk hubungan yang diinginkan pemimpin).

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diinginkan

¹³Terry G, *Priciples of Management* (Amerika; Richard D, Irwin Inc.,1997), hlm, 410

Dalam sebuah lembaga pendidikan, diperlukan seorang manajerial/pemimpin pendidikan yang dapat membuat perencanaan ke depan, mengembangkan ide-ide baru, dan dapat bekerja secara dekat dengan pelanggan. Kepemimpinan pendidikan secara umum membutuhkan perspektif sebagai berikut:¹⁴

- a. Visi dan Simbol
- b. Gaya kepemimpinan.
- c. Untuk anak-anak (dekat dengan pelanggan).
- d. Autonomi, pengalaman dan dukungan terhadap kegagalan.
- e. Menciptakan rasa kekeluargaan.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas dan antusias.
- g. Pemimpin dalam dunia pendidikan biasa disebut dengan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat penting karena merupakan ujung tombak dari suatu perkumpulan/organisasi pendidikan.

Keberhasilan/kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah. Dalam tercapainya mutu pendidikan yang diharapkan, Kepala Sekolah juga harus mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Salah satu peranan penting Kepala Sekolah adalah memerankan fungsinya sebagai pemimpin sekolah. Peran Kepala Sekolah sangat diharapkan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan Undang-Undang No. 20

¹⁴ Rohiat, Manajemen Sekolah (Bandung; PT Refika Aditama, 2008), hlm. 36

tahun 2003 tantang Sisdiknas. Untuk mewujudkan hal ini, perang Kepala Sekolah diantaranya:

1. Sebagai *Leader*.
2. Sebagai *Manager*
3. Sebagai *Administrator*.
4. Sebagai *Supervisor*
5. Sebagai *Educator*.
6. Sebagai *Inovator*
7. Sebagai *Motivator*

Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf dan derajat kualitas.¹⁵



Menurut Jurandalam buku Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan, mutu dapat diartikan “tepat untuk pakai” dalam artian mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna.¹⁶ Dalam TQM; mutu yang dimaksud meliputi segi manusia (SDM), mutu jasa (layanan), mutu lingkungan, mutu proses (pekerjaan), dan

¹⁵ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta; Balai Pustaka, 1980), hlm, 952

¹⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah, Penerapan*, penerj: Yosai Iriantara (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 8

mutu dalam hasil (produk).¹⁷

Mutu dalam penelitian tesis ini mengungkap empat hal yaitu mutu peningkatan kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah, mutu peningkatan kualitas guru (pendidik) dan tenaga kependidikan, mutu peningkatan kualitas siswa, dan mutu dalam peningkatan kualitas sarana prasarana pendidikan dengan menyoroti peran apa saja dan menyoroti upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pada empat bidang ini.

Menurut teori peran (*role theory*), setiap anggota suatu masyarakat menempati posisi tertentu, begitu pula halnya lembaga-lembaga dan organisasi-organisasi. Dalam hal ini Jennings memandang kepemimpinan muncul sebagai suatu cara berinteraksi yang melibatkan tingkah laku oleh dan untuk individu, yang pada akhirnya diangkat oleh individu lainnya untuk memainkan peranan sebagai pemimpin.

Sedangkan Sherif memandang kepemimpinan sebagai suatu peranan dalam suatu skema hubungan dan ditentukan oleh harapan timbal-balik antara pemimpin dengan anggota lainnya. Peran kepemimpinan ditentukan, seperti peran lainnya oleh harapan-harapan yang baku (norma) yang sangat sulit serta membutuhkan banyak penghargaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada posisi lainnya.¹⁸ Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui peran Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo dalam

¹⁷ Tjiptono Fandy & Anista, *TQM* (Yogyakarta; Andi Offset, 1998), hlm. 4

¹⁸ Dikutip oleh Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta; UII Press, 2002) hlm. 8

meningkatkan mutu pendidikan.

B. Landasan Teori/Kerangka Teori

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin” yang dalam bahasa Inggris disebut dengan kata “leadership” yang berasal dari kata leader. Kata leader muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata leadership muncul belakangan sekitar tahun 1700-an.¹⁹

Literatur tentang kepemimpinan sangat banyak dan definisi tentang kepemimpinan bervariasi tergantung pada konsep kepemimpinan yang dimaksud. Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan mengalami perkembangan. Tulisan-tulisan tentang kepemimpinan kebanyakan disadur dari kultur Barat, khususnya dari Amerika Utara.²⁰ Diperlukan banyak upaya untuk mempelajari dan memahami kepemimpinan dari sudut pandang cultural atau budaya.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dan lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

¹⁹ Gary A. Yukl, *Leadership in organization (edisi terj)* (New Jersey: Prentice-Hall Inc, second edition, 1989), hlm 2

²⁰ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan (terj): Fahrurrozi* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006) hlm 59

Dalam suatu definisi terkandung suatu makna/nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Seperti yang dikemukakan oleh Gary A.

Yulk:

*Leadership is defined broadly as influence processes affecting the interpretation of events for follower, the choice of objectives for the group or organization, the organization of the work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and teamwork, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization,*²¹

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pada interpretasi peristiwa bagi pengikut, mempengaruhi pilihan tujuan untuk kelompok/organisasi, mempengaruhi pengorganisasian aktivitas kerja bagi penyelesaian tujuan, mempengaruhi motivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi pengaturan hubungan kerjasama dan teamwork, serta mempengaruhi peningkatan dukungan dan kerjasama dari luar organisasi. Menurut Terry, kepemimpinan adalah sebagai berikut:

*Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires.*²²

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk hubungan yang diinginkan pemimpin.

²¹ Gary A, Yulk, *Leadership*. hlm 5

²² Terry G, *Principles of Management* (America: Richard D. Irwin Inc., 1997), hlm 410

Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin untuk menciptakan visi, mempengaruhi sikap perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.²³

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang/lebih.
2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang disengaja (intentional influence) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Teori-teori Kepemimpinan

Kepemimpinan telah dipelajari melalui studi yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metode yang digunakan.

Dari beberapa studi tersebut, tentulah banyak bermunculan teori-teori tentang kepemimpinan. Munculnya teori-teori kepemimpinan disebabkan oleh perbedaan - perbedaan dalam hal pendapat dan uraiannya, metodologinya,

²³ Wirawan, *Pendidikan Kewrausahaan, Strategi Pendidikan Nasional Dalam Globalisasi dan Otonomi Daerah* (Jakarta: Uhamka Press, 2001) hlm 18.

interpretasi yang diberikan/karena kesimpulan yang ditarik.²⁴

Diantara teori-teori tentang studi kepemimpinan antara lain:

1. Teori Otokratis.

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan berdasar atas perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan *arbitrer* (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Pemimpin yang menggunakan teori ini biasanya berperan tunggal dan berambisi untuk merajai situasi, yang ciri khasnya:

- a. Memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.
- b. Tidak pernah memberikan informasi medetail tentang rencana-rencana yang akan datang.
- c. Memberikan pujian/kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

2. Teori Psikologis.

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan pribadi. Oleh karena itu kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan, martabat status social, dan kepastian emosional serta

²⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm 72.

memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan minat, suasana hati, dan lain-lain.

3. Teori Sosiologis.

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikutnya dalam mengambil keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

4. Teori Suportif.

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin harus membimbing dengan sebaik-baiknya dengan *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerjasama yang menyenangkan dan bisa mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan skilnya dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

5. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/fleksibilitas pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan ini harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka seorang pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah actual. Pemimpin yang menganut teori ini harus bersifat multi dimensional-serba-bisa dan serba terampil agar ia mampu melibatkan dan menyesuaikan diri dengan masyarakat

6. Teori Kelakuan Pribadi.

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kulaitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpipnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain fleksibel, luwes, bijaksana, tahu gelagat dan mempunyai daya lebih tinggi.

7. Teori Populastik/Humanistik.

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisir kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insane yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal itu perlu adanya organisasi yang lebih baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat.

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

- a. Kekuasaan yaitu legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sedih.
- b. Kewibawaan yaitu kelebihan-kelebihan, keunggulan atau keutamaan sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Berdasarkan situasi dan usaha pencapaian tujuan yang hendak dicapai menyebabkan pemimpin bermacam-macam pula. Jika ditinjau dari segi wewenang yang dimiliki seseorang, maka pemimpin dapat digolongkan dalam tiga jenis, yaitu:

1. Pemimpin Formal

Pemimpin formal adalah pemimpin yang diangkat berdasarkan hukum, pengangkatannya berdasar pada SK yang diangkat oleh suatu lembaga yang mempunyai kegiatan yang terencana, sistematis dan terarah yang sengaja dibentuk untuk mengendalikan usaha kerjasama serta mempunyai kekuatan hukum.

2. Pemimpin Non Formal

Pemimpin Non Formal yaitu pemimpin yang tidak diangkat berdasarkan kekuatan hukum yang berupa SK tetapi jelas kedudukannya dalam suatu

kelompok tertentu dan memiliki wewenang yang secara jelas diberikan oleh para anggota kelompok tersebut. Misalnya: Ketua Adat, Ketua Kelas di sekolah dan lain-lain.

3. Pemimpin Informal

Pemimpin Informal yaitu, pemimpin yang memiliki pengaruh luar biasa terhadap kelompoknya, namun tidak memiliki wewenang dalam kelompok tersebut dan tidak jelas statusnya dalam organisasi tersebut.

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan.²⁵

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*).

Menurut pendekatan ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana pemimpin menggunakan kewibawaannya tersebut kepada bawahan.

Pendekatan ini menekankan pada sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

2. Pendekatan sifat (*trait approach*).

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti:

- a. Tidak kenal lelah/penuh energy

²⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005) hlm 19.

- b. Instuisi yang tajam
- c. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit.
- d. Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Studi ini didukung dengan perkembangan cepat percobaan-percobaan psikologi sejak tahun 1920-1950. Yang dalam studi tersebut ditemukan tiga macam sifat seorang pemimpin yang meliputi:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*).
 - b. Kepribadian (*personality*).
 - c. Kecakapan/kemampuan (*ability/skills*)
3. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati / dilakukan oleh pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.

Dengan menggunakan pendekatan perilaku, oleh para ahli dikembangkan teori kepemimpinan perilaku ke dalam berbagai macam klasifikasi, yaitu:

- a. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Melalui pengembangan Leaser Behavior Description Questionairs, dikembangkan pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*)

Struktur inisiasimenunjukkan perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan (baik secara pribadi maupun kelompok), serta adanya usaha keras untuk menciptakan pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yang

telah ditetapkan dengan baik. Sedangkan konsiderasi menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerjasama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.

b. Teori empat faktor

Teori empat faktor meliputi dimensi-dimensi struktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif.

4. Pendekatan kontingensi (*contingency approach*)

Pendekatan ini menekankan padaciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur / memperkirakan cirri-ciri pribadi tersebut dan membant

u pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori-teori Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Banyak teori yang mengungkap tentang kepemimpinan, diantaranya adalah tentang teori fungsi. Dalam suatu organisasi, fungsi kepemimpinan merupakan bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin atau disebut pula dengan fungsi pemimpin.

Setidaknya ada empat macam tugas seorang pemimpin:²⁶

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005) hlm 42-47

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*)
2. Merupakan pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*)
3. Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*)
4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*).

Dahulu banyak orang berpendirian, bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari sebab kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Jadi, orang menyatakan bahwa memang tidak ada dan tidak diperlukan teori dan ilmu kepemimpinan. Suksesnya kepemimpinan itu disebabkan oleh keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki charisma dan kewibawaan untuk memimpin massa yang ada di sekitarnya. Tegasnya, pemimpin yang sukses itu menjalankan kepemimpinannya tanpa teori, tanpa menjalani pelatihan dan pendidikan sebelumnya. Kepemimpinannya adalah jenis kepemimpinan yang tidak ilmiah.²⁷

Dalam konteks kepemimpinan yang dimaksud, pemimpin adalah semua orang yang bertanggung jawab dalam proses perbaikan yang ada dalam semua

²⁷ Dr. Kartini Kartono: *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal itu?* (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 1998) hlm 47

level lembaga pendidikan. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan harus tertuju pada mutu belajar serta semua staf lain yang mendukung keberadaan anggota / staf merupakan hal penting dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan pendidikan menurut Tony Bush dan Marianne Coleman ialah:²⁸

Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktek dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka.

- a. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok social dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan.
- b. Membuka peluang feedback positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan.
- c. Harus sensitive terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi feedback yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya.

Kepemimpinan pendidikan secara umum membutuhkan perspektif sebagai berikut:²⁹

²⁸ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen*, hlm 80-81

²⁹ Rohiat, *Manajemen* hlm 36

- a. Visi dan symbol
- b. Gaya kepemimpinan.
- c. Untuk anak-anak (dekat dengan pelanggan).
- d. Autonomi, pengalaman dan dukungan terhadap kegagalan.
- e. Menciptakan rasa kekeluargaan.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas dan antusiasme

Selain itu, kepemimpinan pendidikan memerlukan beberapa sifat sebagai salah satu factor tercapainya tujuan pendidikan, yaitu:³⁰

- a. Rendah hati dan sederhana.
- b. Bersifat suka menolong.
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi.
- d. Percaya diri sendiri.
- e. Jujur, dan dapat dipercaya.
- f. Keahlian dalam jabatan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dalam pendidikan di sekolah biasanya disebut dengan Kepala Sekolah. Walaupun bisa juga dalam suatu lembaga pendidikan tertentu, peran kepemimpinan pendidikan dilakukan oleh rector, direktur, Kepala Madrasah atau Kyai Pondok Pesantren.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan

³⁰ Maryadi, Tesis; *Upaya Kepala Sekolah*. hlm 45

oleh karena itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan ialah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain / bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Wahjosumidjo mengutip pendapat dari Koontz, bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu.³¹

1. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan mamacu dan di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Dari dua pendapat Koontz diatas, berarti Kepala Sekolah harus bisa menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah dengan:³²

- a. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa.
- b. Sebaliknya, Kepala Sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kamauan *untuk bekerja* dengan penuh semangat dan percaya

³¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada) hlm 105

³² *Ibid*, hlm 105-106

diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan:

- 1). Meyakinkan (*persuade*); berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar.
- 2). Membujuk (*induce*); berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.

Pemimpin formal dapat diartikan sebagai orang yang oleh organisasi / lembaga tertentuditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.³³ Jadi, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal yang ada di dalam lingkungan sekolah, yang memiliki hak dan kewajiban terhadap jabatan yang melekat pada dirinya.

Maka, ciri-ciri pemimpin formal antara lain:³⁴

1. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukan pihak yang berwenang
2. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal tertentu dahulu.
3. Ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibanya.

³³ Kartini Kartono, *Pemimpin*, hlm 8

³⁴ *Ibid*, hlm 8-9

4. Dia mendapatkan balas jasamaterial dan immaterial tertentu, serta keuntungan ekstra dan penghasilan sampingan.
5. Dia dapat mencapai promosi/kenaikan pangkat formal dan dapat dimutasikan.
6. Apabila ia melakukan kesalahan-kesalahan, akan dikenai sanksi dan hukuman.

Selama menjabat kepemimpinan Kepala Sekolah diberi kekuasaan dan wewenang. Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang dipilih berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan. Kepala Sekolah adalah pejabat formal karena pengangkatannya melalui prosedur dan proses yang didasarkan pada peraturan yang berlaku. Sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan. Dalam hal ini, Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi / tugas kepemimpinan dan harus mampu menerapkan iklim organisasi yang mendukung.

Untuk menciptakan iklim yang baik dalam sebuah organisasi (sekolah), perlu adanya beberapa hal pokok yang sangat penting sebagai factor-faktor yang mempengaruhi iklim tersebut, antara lain:

1. Adanya komunikasi timbale balik, bukan searah, baik antara satu anggota organisasi dengan anggota lainnya maupun dengan Kepala Sekolah.
2. Adanya rasa tanggung jawab.
3. Adanya system imbalan bagi para guru/karyawan yang mempunyai prestasi / pengabdian lebih.
4. Ada birokrasi yang memberikan pelayanan lebih.

5. Lingkungan fisik sekolah yang lengkap dan memadai, sehingga dapat menunjang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).

Tipe kepemimpinan/kualitas Kepala Sekolah yang baik adalah.³⁵

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, terutama dalam menetapkan keputusan (decision making).
2. Mengembangkan kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat/buah pikiran dengan sikap harga menghargai, sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kegiatan sekolah dan tumbuh perasaan bertanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok, dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Sebagai pengelola pendidikan Kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan dengan cara melaksanakan fungsi administrasi sekolah.

³⁵ Ta'dib, *Jurnal Pendidikan Islam*, (Palembang IAIN Raden Fatah, 2001), hal. 85-86

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik adalah Kepala Sekolah yang mampu menerapkan manajemen pendidikan dengan baik, agar dapat mencapai tujuan dengan visi dan misi yang di-emban sekolahnya. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah komponen paling penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya

E. Mulyasa mengutip dari Pidarta, bahwa sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah perlu memiliki kompetensi dasar. Setidaknya ada 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya, yaitu:³⁶

1. Keterampilan Teknis (*technical skill*)

Keterampilan teknis adalah keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Dalam praktiknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam bentuk keterampilan teknis disesuaikan dengan status/tingkatan si pemimpin yang bersangkutan.

2. Keterampilan manusiawi (*Human skill*).

Keterampilan manusiawi yaitu; keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain secara efektif dan untuk membina kerjasama. Untuk mencapai kemampuan seperti itu; seorang

³⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategis dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 126

pemimpin harus dapat mengenal dirinya sendiri, akseptasi diri dan sesama orang lain.

Keterampilan manusiawi sangat strategis untuk dapat memperoleh produktivitas organisasi yang tinggi, karena dalam implementasinya terwujud dalam upaya bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya.

3. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*)

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan itu, seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (totalitas) terhadap organisasinya.

Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasinya secara menyeluruh dan pada alasan dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Dengan demikian, Kepala Sekolah merupakan salah satu factor penentu keberhasilan sekolah, karena Kepala Sekolah diharapkan mampu mencapai tujuan sekolah dan mewujudkan visi dan misi dengan melaksanakan program-program yang telah direncanakan. Oleh karena itu, Kepala Sekolah yang baik ialah yang mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen, agar tercapai peningkatan mutu sekolah yang diharapkan.

Manajemen Mutu dan Peran Kepala Sekolah

1. Teori Manajemen dan Peningkatan Mutu.

Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf dan derajat kualitas.³⁷ Dalam bahasa Indonesia dapat disebut dengan kualitas.

Menurut Juran dalam buku Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan, mutu dapat diartikan “tepat untuk pakai” dalam artian mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna.³⁸ Menurut Crosby dalam buku Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan, mutu diartikan sebagai pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan, bukan kebaikan instrinsik.³⁹

Sedang menurut Burham mutu didefinisikan dalam tema kebutuhan pelanggan daripada kebutuhan penyedia layanan.⁴⁰

Dalam TQM, mutu yang dimaksud meliputi segi manusia (SDM), mutu jasa (layanan), mutu lingkungan, mutu proses (pekerjaan), dan mutu dalam hasil (produk).⁴¹

Asvin David menjelaskan mutu hubungannya dengan pendidikan:

In education, quality is normative feature sought after on claimed to exist in the program of those institution whose representative wish to associate

³⁷ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1980) hal 951

³⁸ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, penerj: Yosai Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hal 8

³⁹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen*, hal. 191

⁴⁰ *Ibid*, hal. 193

⁴¹ Tiptono Fandy & Quality, *TQM* (Yogyakarta: Andi Offset, 1998), hal 4

*in with their concentration on particular educational concerns, they do this to demonstrate that the teaching and learning activities they propose, the type of institution they advocate, and they organizational arrangements the advance can and do satisfaction external demand.*⁴²

Pengertian mutu hubungannya dengan pendidikan diatas member pandangan bahwa sesungguhnya mutu dalam pendidikan itu berkaitan erat dengan norma-norma yang mencerminkan keinginan institusi dengan titik fokusnya pada aspek pendidikan tertentu. Semua aktivitas yang berkaitan dengan pengajaran, pembelajaran, perhatikan struktur dan fungsi organisasi diarahkan untuk memenuhi kepuasan dan tuntutan eksternal.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan khususnya sekolah bukanlah hal yang mudah, karena diperukan kerjasama tim yang baik guna mewujudkannya. Menurut M. Yusuf Hanafiah, ada empat hal yang menghambat proses peningkatan mutu, yaitu:⁴³

- a. Sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Kelompok yang dipimpin hanya mau bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Sedangkan yang memimpin tidak memberikan motivasi dan kepercayaan tetapi suka mendelegasikan wewenang

⁴² Aspin David A, *Quaity Schooling* (Melbourne: Cassel, 1993), hal 35

⁴³ M.Yusuf Hanafiah, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri, 1994), hal 8

- b. Tidak adanya tindak lanjut evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, tetapi tindak lanjutnya tidak dilaksanakan.
- c. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Pada umumnya pemimpin tidak mau menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja staf, sehingga menyebabkan staf bekerja tanpa adanya motivasi.
- d. Kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang difahami para pelaksana serta komunikasi dialogis yang kurang terbuka menyebabkan pelaksanaan tugas menjadi terhambat.

Manajemen peningkatan mutu adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kualitatif dan kuantitatif, serta pemberdayaan semua komponen sekolah secara berkesinambungan, meningkatkan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Beberapa manajemen yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan antara lain:

a. Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam konteks pendidikan merupakan sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, saat ini maupun masa yang akan datang.⁴⁴

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, tenaga kerja, proses dan lingkungan.⁴⁵

Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan dan dalam TQM kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahami proses dan kepuasan pelanggan, maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/manajemen dalam TQM harus diarahkan pada suatu tujuan utama; yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan.

⁴⁴Edward Sallis (Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi), *Total Quality Management* (Yogyakarta: Ircisod, 2006), hal 73

⁴⁵Nasution M.N., *Manajemen Mutu Terpadu* (tt: Ghalia Indonesia, 2004) hal 18.

Pelanggan sekolah ada dua macam:

- 1). Pelanggan Internal: guru, pustakawan, laoban, teknisi dan administrasi
- 2). Pelanggan Eksternal:
 - a. Pelanngan Primer: Siswa.
 - b. Pelanggan sekunder: orang tua/wali, pemerintah dan masyarakat.
 - c. Pelanggan tertier: pemakai/penerima lulusan (Perguruan Tinggi dan Dunia Usaha/Dunia Industri).

Menurut Edward Salis, dalam institusi pendidikan pelanggan utama adalah pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua yaitu orang tua / sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi dan pelanggan ketiga yaitu pihak yang memiliki peran penting meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Guru, staf dan setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi turut memberikan jasa kepada para kolega mereka adalah pelanggan internal. Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan sebuah institusi sekolah dan akhirnya membuat pelanggan eksternal menderita. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah sebuah institusi sekolah menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik, dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal yaitu memuaskan seluruh pelanggan.

b. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu, jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan para staf, menaawarkan partisipasi langsung ke kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.⁴⁶

MBS adalah terjemahan dari *School Based Management* (SBM) yang muncul pada tahun 1970-an di Amerika Serikat sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan/sekolah. Reformasi itu diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah seperti tuntutan dunia kerja, tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan social-ekonomi, hukum dan politik. MBS dianggap bentuk paling radikal dalam upaya desentralisasi pendidikan, karena MBS memberikan transfer dalam pengambilan keputusan pada tingkat sekolah.

⁴⁶ E. Mulyasa, *Manajemen*, hal 24

Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. *Manajemen* adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. *Berbasis* memiliki kata dasar “basis” yang berarti dasar/asas. *Sekolah* adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran.

Maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran / pembelajaran.⁴⁷

Manajemen dalam model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma yang semula serba diatur oleh pemerintah pusat menjadi pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah yang bersangkutan. MBS meletakkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada Kepala Sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personil, dan kurikulum. Sehingga MBS ialah satu dari beberapa bentuk informasi pendidikan dalam rangka memperbaiki pendidikan, terutama sekali adalah siswa.

MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan yang pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS adalah suatu bentuk

⁴⁷ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hal 1

administrasi pendidikan dimana sekolah menjadi unit utama dalam pengambilan keputusan. Maka MBS disebut juga *School-Based Decision Making and Management*.

Menurut Raynolds, MBS didefinisikan menjadi tiga komponen pokok sebagai berikut:⁴⁸

- (1). Pendelegasian otoritas kepada masing-masing sekolah untuk membuat keputusan tentang program pendidikan sekolah yang meliputi kepegawaian (*staffing*), anggaran (*budgeting*) dan program.
- (2). Pengadopsian model pengambilan keputusan bersama (*shared decision model*) pada tingkat sekolah oleh tim manajemen yang meliputi Kepala Sekolah, pada Guru, Orang Tua siswa dan terkadang para siswa dan anggota masyarakat.
- (3). Suatu harapan bahwa *Site-Based Management* akan mempermudah kepemimpinan pada tingkat sekolah dalam upaya meningkatkan (kualitas) sekolah.

Sedangkan keuntungan memakai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara lain:⁴⁹

- 1). Secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah.
- 2). Meningkatkan moral guru.

⁴⁸ Larry J. Reynolds, *Successful Site-Based Management : A Practical Guide* (Australia, 1993).

⁴⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm 25-26

- 3). Keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas.
- 4). Menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah.
- 5). Menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah.
- 6). Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah.

c. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Departemen Pendidikan Nasional Indonesia menyebut MBS dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Secara umum (MPMBS) diartikan sebagai model manajemen yang member otonomi lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

MBS di Indonesia yang menggunakan model MPMBS muncul karena beberapa alasan:⁵⁰

- 1). Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.

⁵⁰ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm 25-26

- 2). Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya.
- 3). Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Sementara itu Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia tujuan MBS dengan MPMBS adalah sebagai berikut:⁵¹

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Paling tidak, proses menuju MPMBS memerlukan perubahan empat hal pokok sebagai berikut:⁵²

- 1) Perlu perubahan peraturan perundang-undangan, ketentuan-ketentuan bidang *pendidikan yang bersifat legalistik*.
- 2) Kebiasaan (routines) berperilaku unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan, karena MPMBS menuntut kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang mandiri, kreatif, koordinatif dan sebagainya.

⁵¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm 21

⁵² *Ibid*, hlm 26-28

- 3) Peran sekolah yang selama ini biasa diatur perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi diri tinggi (*self-motivator*)
- 4) Hubungan antar unsure-unsur dalam sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten dan Dinas Pendidikan Provinsi perlu disesuaikan.

2. Peran Kepala Sekolah

Beberapa factor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan suatu sekolah antara lain: faktor internal yaitu kepemimpinan Kepala Sekolah.

Berbicara tentang mutu sekolah yang baik, tentu saja tidak terlepas dari kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik pula. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi bawahannya guna mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Kepala Sekolah berada di titik paling sentral dalam kehidupan sekolah. Keberhasilan/kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah.

Demikian juga Kepala Sekolah mempunyai peranan yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya.

Diantara peran Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah sebagai *Leader* / pimpinan.

Sebagai leader, Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan Kepala Sekolah terutama ditujukan

kepada para guru, karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan Kepala Sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lain serta siswa.

Uraian Koontz dalam buku yang berjudul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* menjelaskan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:⁵³

- 1). Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2). Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta

Memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kepala Sekolah sebagai Leader / pemimpin seharusnya dalam praktek-paktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah:⁵⁴

- 1). Dalam kehidupan sehari-hari, Kepala Sekolah akan dihadapkan pada sikap guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar

⁵³ Wahjonosumidjo, *Kepemimpinan*, hal 105

⁵⁴ *Ibid*, hal 106-109

belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat social yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok.

Dalam hal ini Kepala Sekolah harus mampu bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada fihak yang dikalahkan / di anak-emasikan.

- 2). Sugesti/saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa harus selalu mendapatkan saran, anjuran dari Kepala Sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat rela berkorban.
- 3). Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Demikian juga sekolah, dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan, memerlukan berbagai dukungan. Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- 4). Kepala Sekolah berperan sebagai kasalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Kepala Sekolah harus mampu membawa perubahan sikap perilaku, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

- 5). Rasa aman adalah merupakan kebutuhan setiap orang. Oleh karena itu seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah.
- 6). Kepala Sekolah sebagai pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepada Kepala Sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah, dimana dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang Kepala Sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya dan dihormati.
- 7). Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu Kepala Sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah.
- 8). Kepala Sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggung jawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.

b. Kepala Sekolah sebagai *Manager*.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi erta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai manajer, maka Kepala Sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating dan controlling*).

Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendisain dan membuat struktur organisasi, termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukrela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

Stoner dalam buku yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* menyatakan ada 8 fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan oleh Kepala Sekolah yakni:⁵⁵

⁵⁵ Wahjonosumidjo, *Kepemimpinan* hlm 97-99

- 1). Kepala Sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*).
- 2). Kepala Sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (*responsible and accountable*).
- 3). Dengan waktu dan sumber yang terbatas, seorang Kepala Sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managery balance competing goals and priorities*).
- 4). Kepala Sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual (*must think analitically and conceptually*).
- 5). Kepala Sekolah sebagai juru penengah (*mediators*)
- 6). Kepala Sekolah sebagaipolitisi (*politicians*)
- 7). Kepala Sekolah sebagai seorang diplomat.
- 8). Kepala Sekolah berafungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*)

E. Mulyasa menyatakan bahwa diantara uaha yang bisa dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai manajer adalah ebagai berikut:⁵⁶

- 1). Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama/kooperatif.
- 2). Memebri kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.
- 3). Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

⁵⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyuksekkan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) hal 104

Suryosubroto mengutip dari buku “Pedoman Administrasi dan Supervisi” disebutkan bahwa tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah sebagai manajer adalah:⁵⁷

- 1). Menguasai Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP).
- 2). Bersama-sama guru menyusun program sekolah untuk satu tahun kegiatan.
- 3). Menyusun jadwal pelajaran.
- 4). Mengkoordinasi kegiatan penyusunan model satuan pelajaran.
- 5). Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar dengan memperhatikan syarat-syarat dan norma-norma penilaian.
- 6). Mencatat dan melaporkan hasil-hasil kemajuan kepada instansi atasan (Kanwil Dinas P dan K)
- 7). Melaksanakan penerimaan murid baru berdasar ketentuan dari Departemen P dan K.
- 8). Mengatur kegiatan program Bimbingan Penyuluhan (BP).
- 9). Meneliti dan mencatat kehadiran murid.
- 10). Mengatur program-program eks-kurikuler seperti UKS,kepramukaan dan sebagainya.
- 11). Merencanakan pembagian tugas guru.
- 12). Mengusulkan formasi pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi guru.

⁵⁷B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di sekolah* (Jakarta; PT Rineka Cipta, 2004), hal 183-184

- 13). Mengatur usaha-usaha kesejahteraan personal sekolah.
- 14). Memelihara pencatatan buku sekolah
- 15). Merencanakan, mengembangkan dan memelihara alat pelajaran peraga.
- 16). Mengatur pemeliharaan gedung dan halaman sekolah.
- 17) Memelihara perlengkapan sekolah
- 18) Mengatur dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah
- 19) Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat
- 20) Memelihara dan mengatur penyimpanan arsip kegiatan sekolah.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer ini, Kepala Sekolah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah. Pada buku Pedoman Penyelenggaraan SPG yang diterbitkan oleh Departemen P dan K, diketengahkan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen sekolah antara lain:⁵⁸

- 1). Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
- 2). Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
 - a). Adanya kesatuan komando.
 - b). Adanya pengawasan yang terus menerus

⁵⁸ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di sekolah* (Jakarta; PT Rineka Cipta, 2004), hlm 184-185

- c). Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang.
 - d). Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
- 3). Staffing secara tepat: *the right man on the right place*
 - 4). Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
 - 5). Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerjasama secara harmonis.
 - 6). Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.
 - 7). Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
 - 8). Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggung jawabkan.
 - 9). Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat sehingga siap dipakai.
 - 10). Peka terhadap pembaharuan agar dapat melayani proses pembaharuan pendidikan.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, Kepala Sekolah hendaknya memahami, menguasai dan

mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

Sebagai administrator, maka Kepala Sekolah memiliki 2 tugas utama:⁵⁹

- 1). Sebagai pengendali organisasi ; yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut.
- 2). Melaksanakan administrasi substantive yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala Sekolah sebagai supervisor berarti bahwa Kepala Sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan hasil maksimal.

Selain itu, Kepala Sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan/bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Supervisi dapat dilakukan ke dalamn kelas atau dalam kantor tempat orang-orang yang bekerja.

⁵⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm 105-106

Dalam melaksanakan tugas sebagai supervisor, Kepala Sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:⁶⁰

- 1). Supervisi harus bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- 2). Realitis dan mudah dilaksanakan.
- 3). Menimbulkan rasa aman kepada guru dan karyawan.
- 4). Berdasarkan hubungan professional.
- 5). Harus memperhitungkan kesanggupan dan sikap guru dan karyawan.
- 6). Tidak bersifat mendadak (otoriter) karena dapat menimbulkan kegelisahan bahkan sikap antipasti dari guru.
- 7). Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, dari kekuasaan pribadi.
- 8). Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan (supervise berbeda dari inspeksi).
- 9). Supervisi tidak dapat terlaalu cepat mendapat hasil.
- 10). Supervisi hendaknya juga bersifat prefektif, korektif dan kooperatif.

Selanjutnya, sebagai implikasi tugas supervisor tersebut beberapa hal yang perlu dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai pemimpin ialah:⁶¹

⁶⁰ B. Suryosubroto, *Manajemen*, hlm 187

⁶¹ *Ibid*, hlm 188

- 1) Mengetahui keadaan/kondisi guru dalam latar belakang kehidupan lingkungan dan social ekonominya. Hal ini penting untuk tindakan kepemimpinannya.
- 2) Merangsang semangat kerja guru dengan berbagai cara.
- 3) Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru.
- 4) Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah
- 5) Membina rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah antar Kepala Sekolah, guru, pegawai.
- 6) Mempercepat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya BP3 dan orang tua peserta didik.

Peranan kepala sekolah terhadap maju-mundurnya suatu sekolah akan terlihat dari manajemen sekolah itu sendiri, baik dari mulai perekrutan siswa, proses, *output* sampai pada *outcomes*. Bila dalam perekrutan siswa, peran kepala sekolah sudah menggunakan cara yang baik dan tepat maka harus pula disertai dengan proses di lingkungan sekolah yang baik dan tepat, jika kedua hal (input dan proses) sudah terlaksana dengan sebaik-baiknya maka tidak menutup kemungkinan akan menghasilkan kualitas *output* yang disertai dengan *outcomes* yang baik dan tepat sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan.

Selain dari sisi manajemannya, seorang kepala sekolah pun akan diuji dan diketahui baik buruk peranannya yaitu dari sisi supervisi terhadap guru. Seorang kepala sekolah bisa dikatakan sukses yaitu apabila telah melaksanakan segala prosedur supervisi secara sistematis. Dikatakan

sistem karena setiap unsur-unsur yang ada dalam supervisi merupakan suatu kesatuan petunjuk yang harus dilakukan secara menyeluruh dan berurutan, tidak setengah-setengah atau sebagian saja.

Beberapa prinsip-prinsip supervisi semestinya sudah dikuasai oleh seorang kepala sekolah sehingga dalam pelaksanaan supervisi tersebut tidak jauh menyimpang dari ketentuan yang ada. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus benar-benar menguasai konsep dasar supervisi, teknik-teknik supervisi sampai pada penilaian dan perbaikan bagi guru, karena hakikat supervisi adalah membantu guru untuk meningkatkan kompetensinya.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, merupakan supervisi secara langsung, karena kepala sekolah mempunyai peluang waktu yang sangat besar untuk bisa bertatap muka dengan dewan guru, sehingga bila peranan kepala sekolah sebagai seorang supervisor itu terlaksana dengan baik maka akan membentuk mutu sekolah yang baik pula.

Dari paparan di atas, kiranya bisa kita garisbawahi bahwa peranan kepala sekolah salah satunya adalah sebagai supervisor. Oleh karena supervisi adalah salah satu kegiatan penting dalam mewujudkan sekolah yang baik dan guru yang profesional sesuai dengan kompetensinya, maka tulisan kali ini akan memaparkan secara sederhana tentang peranan kepala sekolah sebagai supervisor.

Kepala sekolah mempunyai tugas sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai supervisor dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan

dan pengendalian terhadap guru-guru dan personel lain untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Aspek-aspek kurikulum yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah materi pelajaran, proses belajar mengajar, evaluasi kurikulum, pengelolaan kurikulum, dan pengembangan kurikulum.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Edmonds (dalam Sagala, 2005) tentang sekolah efektif menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah pada tingkatan yang efektif. Asumsinya adalah bahwa sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya

untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah. Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah maka kepala sekolah harus memahami perannya. Tiga hal penting yang menjiwai supervisi pendidikan, yaitu:

- 1) Supervisi pendidikan adalah suatu perbuatan yang telah diprogramkan secara resmi oleh organisasi. Jadi bukan perbuatan yang dilakukan tanpa perencanaan terlebih dahulu, tetapi direncanakan secara matang sebelumnya
- 2) Supervisi pendidikan adalah suatu perbuatan yang dilakukan oleh supervisor (kepala sekolah) dan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan profesional guru.
- 3) Supervisi pendidikan mempengaruhi kemampuan guru yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal. Sebagai supervisor, kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting, yaitu:
 - (a) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar.
 - (b) Mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar.
 - (c) Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru.

- (d) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar.
- (e) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan Kualitas proses belajar mengajar.
- (f) Melaksanakan pengembangan staf yang berencana dan terarah.
- (g) Melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
- (h) Menciptakan team work yang dinamis dan professional.
- (i) Menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif.

e. Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Pendidik dapat diartikan sebagai orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan, ajaran, pimpinan (mengenai akhlaq dan kecerdasan pikiran) sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang/kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.⁶²

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah,

⁶² *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, 1928), hlm.

memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.⁶³

Diantara yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁶⁴

1. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran/diklat untuk menambah wawasan para guru.
2. Kepala Sekolah harus berusaha menggerakkan team evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Tujuannya adalah untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan partisipasinya.
3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di ekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai danmengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Sebagai seorang pendidik, Kepala Sekolah harus mampu

⁶³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm 98

⁶⁴*Ibid.*, hlm 100

menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak 4 macam nilai, yaitu:⁶⁵

- 1). Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2). Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban/moral yang diartikan sebagai akhlaq, budi pekerti dan kesusilaan.
- 3). Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jamani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- 4). Arristik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

f. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*.

Sebagai innovator, maka Kepala Sekolah melaksanakan pembaharuan-pembaharuan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya.

Disamping itu, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan etiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

⁶⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hlm 124.

g. Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, maka Kepala Sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk hadiah (*reward*) atau hukuman fisik maupun non fisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini, penting bagi Kepala Sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Tidak bisa dipungkiri, bahwa adanya kepala sekolah dalam institusi sekolah sangat berperan besar dalam menentukan maju-mundurnya suatu sekolah meskipun pada tataran praktisnya para guru adalah pejuang utama dalam pencapaian kemajuan tersebut. Namun, sebagai seorang pemimpin maka kepala sekolah memiliki tugas yang sangat besar dan tanggungjawab yang besar pula untuk memberikan ciri dan warna maupun corak terhadap kualitas sekolah tersebut.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang serta berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa

depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat. Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

Disamping itu, guru masa depan harus paham penelitian guna mendukung terhadap efektivitas pembelajaran yang dilaksanakannya, sehingga dengan dukungan hasil penelitian guru tidak terjebak pada praktek pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Begitu juga, dengan dukungan hasil penelitian yang mutakhir memungkinkan guru untuk melakukan pembelajaran yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi-sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah-kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan suatu hal yang mudah, diperlukan upaya yang

sungguh-sungguh dan komprehensif sehingga dapat mewujudkan serta meningkatkan kompetensi guru.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini secara berturut-turut diuraikan; (a) Pendekatan dan jenis penelitian, (b) Lokasi penelitian, (c) Kehadiran peneliti (d) Instrumen penelitian (e) Pengumpulan data, (f) Analisis data, (g) Pengecekan keabsahan data, dan (h) Tahap-tahap penelitian.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.

Fokus Penelitian adalah Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo. Untuk menjawab fokus penelitian tersebut dibutuhkan subfokus yang mempertanyakan beberapa hal berikut; bagaimana peran Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan, bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan apa faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo. Fokus penelitian yang demikian berbentuk eksplanatori dan menurut Yin lebih mengarah ke penggunaan strategi studi kasus.⁶⁶

Studi kasus sendiri merupakan bagian dari penelitian kualitatif. Jadi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan/desain studi

⁶⁶ Robert K. Yin, *"Case Study Research: Design and methods"*, diterjemakan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.1

kasus. Alasan digunakannya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian ini adalah karena peneliti melihat sifat dari masalah yang diteliti dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan kondisi dan situasi di lapangan. Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah penelitian ini akan menghasilkan informasi yang lebih kaya.⁶⁷

Jadi, dipilihnya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian ini karena peneliti berkeinginan untuk memahami secara mendalam kasus yang terjadi di lokasi di atas.⁶⁸ Rancangan penelitian ini dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat di lapangan.⁶⁹

Untuk itu, desain penelitian ini dikembangkan secara terbuka dari berbagai perubahan yang diperlukan sesuai dengan kondisi lapangan.⁷⁰

⁶⁷Stauss mengidentifikasi pendekatan kualitatif sebagai jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik dan bentuk hitungan lainnya. Terkait alasan penggunaan pendekatan ini, Stauss mengatakan bahwa banyak alasan yang melandasi digunakannya pendekatan kualitatif. Diantara beberapa alasan terpenting adalah kemandirian peneliti sendiri dan sifat dari masalah yang diteliti. Lihat Anselm Stauss, et.al; *“Basic of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques”*, diterjemahkan oleh Mohammad, Sodik et.al. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tata Langkah dan Teknik-teknik Teorisasi Data* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 5.

⁶⁸Menurut Suprayogo, secara umum, penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami (understanding) dunia makna yang disimpulkan dalam perilaku masyarakat menurut perspektif masyarakat itu sendiri. Lihat Imam Suprayogo, et. All., *Metodologi Penelitian Sosial Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) hlm 9

⁶⁹Sukidin, et. All., *Metode Penelitian: Membimbing dan mengantarkan Kesuksesan Anda Dalam Dunia Penelitian* (Surabaya: Insan Cendekia, 2005), hlm 23.

⁷⁰Nurul Zuruiyah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan :Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Bumi Aksara,2006), hlm 91

Hal ini penting untuk dijelaskan, mengingat penelitian kualitatif merupakan penelitian yang didesain dalam kondisi dan situasi alamiah (*Naturalistic*) sehingga dapat ditemukan kebenaran dalam bentuk semurni-murninya tanpa mengalami distorsi yang disebabkan oleh instrumen dan desain penelitian. Karena instrument dan desain penelitian cenderung mengkotak-kotakkan manusia dalam kerangka konsepsi yang kaku.⁷¹ Sebagaimana telah peneliti nyatakan di atas, bahwa penelitian ini telah dirancang dengan desain studi kasus. Karena rancangan studi kasus merupakan suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci kasus atas suatu latar atau satu orang subyek atau suatu peristiwa tertentu.⁷²

Studi kasus merupakan sarana utama bagi penelitian emik, yakni dengan menyajikan pandangan subyek yang diteliti sehingga dapat ditemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual tetapi juga keterpercayaan (*trustworthiness*).⁷³ Dipilihnya studi kasus sebagai rancangan penelitian karena peneliti berkeinginan untuk mempertahankan keutuhan subyek penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan desain studi kasus ini.

⁷¹IKIP Jakarta, *Memperluas Cakrawala Penelitian Ilmiah* (Jakarta: IKIP Jakarta, 1988) hlm 67

⁷²Yesim Ozbarlas, *Perspectives On Multicultural Education: Case Studies Of a Jerman and an American Female Minority Teacher*, a Desertation, Not Published (Atlanta: The College of Education in Georgia State Univercity, 2008), hlm 60

⁷³Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm 201

Penggunaan studi kasus dalam penelitian ini untuk menjawab apakah memang di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo sudah dikembangkan program-program Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Diantara yang harus dijawab melalui pendekatan ini juga mengenai bagaimana upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah, dan apa factor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo.

B. Tempat atau lokasi penelitian.

1. Alasan Pemilihan Lokasi,

Penelitian ini mengambil tempat atau lokasi di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo letaknya berada di jantung kota yaitu di Jl. Kartini N0. 21 Telp./Fax. (0275) 321391 Purworejo 54113. Sebelah timur berbatasan sungai Kedung Putri. Sebelah selatan berbatasan dengan perumahan kampung. Sebelah barat berbatasan dengan perkampungan jalan RA. Kartini Kelurahan Sindurjan kecamatan dan Kabupaten Purworejo, dan sebelah utara berbatasan dengan Jalan raya.

Dipilihnya lembaga Pendidikan ini karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo ini dan peneliti juga ingin mengetahui program-program pembelajaran Pendidikan Agama Islam yang diharapkan, kebetulan peneliti juga sebagai salah satu pamong / guru di sini, sehingga berharap agar bisa berpartisipasi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Karena menurut observasi peneliti terhadap ekstrakurikuler yang dikembangkan termasuk ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam dan Budaya

religious yang kondusif. Hal ini ini yang menjadi alasan tersendiri bagi peneliti untuk menjadikan lembaga tersebut sebagai lokasi penelitian.

2. Keadaan Lingkungan SMK Kartini Purworejo

Saat ini SMK Kartini Purworejo dibangun di atas tanah yang luasnya 2.110 m², Luas Bangunan 1.876 m², Halaman 246 m², Lapangan olahraga 432 m², Lain-lain 510 m²

Lingkungan Sekolah meliputi Lingkungan intern dan Lingkungan ekstern. Lingkungan SMK Kartini Purworejo dikelilingi oleh perumahan penduduk/kampung Sindurjan, Keamanan baik-baik. Untuk itulah SMK Kartini Purworejo juga menjalin kerja sama dengan warga setempat dalam rangka bina lingkungan. Lingkungan sekolah dewasa ini nampak lebih indah dan bersih.

Untuk lingkungan ekstern SMK Kartini Purworejo dikelilingi oleh perumahan kampung dan sekolah antara lain: MAN Purworejo, PTN TRW Purworejo, SMK Negeri 3 Purworejo, SMK Kristen Penabur Purworejo dan lain-lain, sehingga akan menciptakan situasi dan kondisi pendidikan yang cukup nyaman dan memperkecil gangguan yang sangat merugikan siswa. Tempat yang strategis dan juga transportasi yang cukup mudah mendorong daya tarik SMK Kartini Purworejo bagi orang tua siswa/masyarakat untuk masuk ke kampus ini.

Saat ini, SMK Kartini Purworejo semakin mantap dengan keberadaan gedung yang sudah direhab dan fasilitas yang semakin lengkap serta didukung oleh perpustakaan dan laboratorium masing-masing Kompetensi Keahlian

yang modern. Sejak tahun 2006 SMK Kartini Purworejo sudah menyelenggarakan kurikulum 2006 atau KTSP, beberapa prestasi yang pernah diraihnya seperti Lomba Kompetensi Siswa (LKS) Kompetensi Keahlian Akuntansi Juara 1 Tingkat Kabupaten Purworejo, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran Tahun 2013 meraih juara 2 tingkat Kabupaten Purworejo.

3. Suasana Kegiatan dan Program Pembelajaran sehari-hari di Kartini Purworejo

Kegiatan pembelajaran sehari-hari di SMK Kartini Purworejo berjalan sesuai dengan program 6 hari kerja, dari hari Senin sampai dengan hari Sabtu. Sesuai dengan dokumen kurikulum, pada hari Senin - Kamis jam pembelajaran dimulai pukul 07.00 wib sampai 13.15. hari Jum'at dimulai pukul 07.00 sampai dengan 11.15, dan dilanjutkan pukul 14.00-16.00 WIB kegiatan ekstrakurikuler wajib yaitu Pramuka bagi kelas X dan XI, sedangkan pada hari Sabtu jam pembelajaran dimulai pukul 07.00 sampai dengan pukul 12.30 (1 jam pelajaran terakhir diisi Imtaq). dilanjutkan dengan kegiatan pengembangan untuk guru, staf dan karyawan SMK Kartini Purworejo.

Dengan demikian kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di SMK Kartini Purworejo setiap hari dimulai pukul 07.00 dan berakhir pukul 13.15 akan tetapi dalam kenyataan tidak jarang dijumpai anak-anak dan guru sampai sore hari masih berada di lokasi, hal ini dilakukan karena setiap hari ada kegiatan pengembangan diri siswa dan guru, seperti pembinaan ekstrakurikuler dan pembuatan program-program yang lain.

Kegiatan sehari-hari yang ditemui di lokasi berkaitan dengan suasana religius terlihat sangat kental. Seperti penyambutan selamat datang bagi guru piket berjabat tangan, memberi salam dengan sopan (budaya 3 S) sebelum memasuki lingkungan lokasi SMK Kartini Purworejo. setiap hari Jum'at dengan pembiasaan Imtaq pada jam ke 1 (07.00 – 07.35), dilanjutkan dengan kegiatan belajar mengajar (KBM) seperti biasa.

Secara umum program pembelajaran yang dikembangkan di SMK Kartini Purworejo terdiri dari tiga yaitu program pembelajaran intrakurikuler, program pembelajaran ekstrakurikuler dan penciptaan suasana religius yang kondusif.

a. Program Pembelajaran Intrakurikuler

1) Program Reguler

Program reguler merupakan pendidikan SMK yang dapat diselesaikan paling cepat dalam waktu tiga tahun. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum KTSP dengan beberapa penambahan sesuai dengan kebutuhan sekolah. KTSP yang merupakan kurikulum Nasional (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) diadaptasikan dan dikembangkan dengan kurikulum setempat.

Metode Pembelajaran dalam kelas menerapkan beberapa metode diantaranya: *Problem-based learning, Inquiry-based learning, Project-based learning*. Sedang sistem Evaluasi dalam bentuk *Performance Test, Portofolio, Authentic Assessment*.

Adapun proses pembelajaran pada setiap mata pelajaran diampu oleh sebuah *Team Teaching*, dimana proses belajar-mengajar dipandu oleh beberapa orang guru dengan spesialisasi yang berbeda-beda.

Untuk sumber tenaga pengajar di SMK Kartini Purworejo ini berasal dari Guru SMK Kartini Purworejo yang direkrut dari Diknas Kabupaten Purworejo dan Kemenag serta hasil perekrutan sendiri dengan status Guru Wiyata Bhakti (Guru Tetap dan Guru Tidak Tetap) dengan gaji sesuai dengan kemampuan setiap bulannya.

Sedang untuk fasilitas non-fisik yang diprogramkan dalam bentuk: Kerjasama dengan lembaga pendidikan lain di Jawa Tengah bahkan sampai luar negeri melalui Bursa Kerja Khusus yang menyalurkan tamatan untuk bekerja.

Fasilitas Fisik yang disediakan adalah: (1) ruang kelas yang didesain sesuai kebutuhan; (2) laboratorium (KKPL, Program Keahlian Teknik Komputer dan Jaringan, Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran); (3) ruang kesenian (Band); (4) Perpustakaan yang memadai; (5) lingkungan sekolah yang asri, sejuk, dan nyaman; (6) sarana olahraga: badminton; (7) sarana ibadah.

Fasilitas Fisik yang disediakan adalah: (1) ruang kelas yang didesain lengkap (Kipas angin, LCD, almari yang mampu menampung seluruh dokumen siswa) bisa juga menggunakan fasilitas lain

b. Program Pembelajaran Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan wahana bagi siswa untuk mengembangkan bakat, meningkatkan kecerdasan emosional dan spritual. Kegiatan ekstrakurikuler terdiri atas program wajib dan pilihan, dan setiap siswa paling banyak mengambil dua kegiatan ekstrakurikuler. Program Wajib khusus bagi kelas X dan XI yaitu Pendidikan Pramuka dan program pilihan diberlakukan bagi kelas X dan kelas XI yaitu; (1) Baca Tulis Al Quran (2) Seni Tari (3) Palang Merah Remaja (4)Paskibra (5) Badminton. (6) Band.

c. Penciptaan Suasana Religius di SMK Kartini Purworejo

Penciptaan suasana religius di SMK Kartini Purworejo dapat dilihat sehari-hari dengan melihat program yang dicanangkan oleh sekolah. Adapun program-program tersebut dapat dilihat pada kegiatan di bawah ini yang meliputi; (1). Budaya 3 SAS (Salam, Salim, Senyum, Ambil Sampah), (2). Budaya Jum'at Bersih, (3). Berdo'a Sebelum dan selesai Pelajaran, (4). Bimbingan Infaq Jum'at (5). Budaya IMTAQ pada waktu pembiasaan oleh Wali Kelas, (6). Halal Bihalal, (7). PHBI (8). Santunan Kematian, (9). Santunan Anak Yatim, (10). Budaya Anjang Sana keluarga Dewan Guru dan Karyawan, dan (Budaya Tasyakuran).

Dari banyaknya budaya agama di SMK Kartini Purworejo ini, Nampak sekali bahwa lingkungan sekolah tersebut benar-benar ingin mengembangkan budaya religius pada diri masing-masing stakeholders. Karena itu keseriusan dalam menangani budaya-budaya religious yang

dimaksud sangat diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu bagaimana agar budaya yang sudah ada tersebut bisa berjalan dengan baik dan efektif dijalankan perlu penanganan yang serius pula, maka perlu dirumuskan beberapa tindakan untuk menjawab permasalahan tersebut

C. Informan penelitian

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus sebagai pengumpul data. Kehadiran peneliti sebagai instrument karena peneliti saat ini adalah bagian dari dewan guru yang ada pada lokasi penelitian. Untuk menjaga obyektivitas penelitian, peneliti menempatkan diri sebagai pihak luar yang tidak meneliti diri sendiri. Kehadirannya hanya sebatas orang dalam yang berfungsi memberikan informasi kepada instrument manusia lain demi perbaikan program sekolah. Karena itu yang diharapkan banyak dari penelitian ini adalah instrument non-manusia seperti dokumen-dokumen dan kejadian-kejadian saat observasi maupun pengamatan mendalam sepanjang penelitian ini dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilaksanakan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menjaring data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya. Menurut Moelong kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sekaligus merupakan perencanaan, pelaksana pengumpul data, analis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian.⁷⁴

⁷⁴ Moelong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Edisi Revisi, 2005,) hlm.174

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti. Sehingga manusia sebagai instrumen penelitian menjadi suatu keharusan.⁷⁵ Bahkan dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key Instrument*).⁷⁶

Untuk itu, validitas dan reliabilitas data kualitatif banyak tergantung pada keterampilan metodologis, kepekaan, dan integritas peneliti sendiri.⁷⁷

Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dan simbol-simbol interaksi di sekolah, maka dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap subyek penelitian di lapangan. Ini merupakan alasan lain kenapa peneliti harus menjadi instrumen kunci penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan pelaku utama dalam pengumpulan data. Kapasitas jiwa raganya dalam mengamati, bertanya, melacak, dan mengabstraksi merupakan instrumen penting yang tiada duanya.

Selaku pengumpul data, peneliti memainkan peranan kreatif; ia melacak informasi atau fakta deskriptif, kemudian merakit sejumlah fakta dan informasi ke tingkat konsep, hipotesis, dan atau teori.⁷⁸

⁷⁵Noeng Muhajir, *Metode penelitian kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2003).

⁷⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008).
h.223.

⁷⁷Dede Octomo, "Penelitian Kualitatif: Aliran dan Tema", dalam Bagong Suyanto, et.all.,(Eds), *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan* (Jakarta: Kencana, 2007), hlm.186

⁷⁸Jandra, *Struktur Usulan Penelitian*, (Makalah Pelatihan Penelitian Tenaga Educatif di Tingkatan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 11 Juli-11 Agustus 2002), hlm. 9-10

Lebih jauh lagi, penelitian kualitatif juga mengandalkan kemampuan komunikasi (dan atau manusiawi) dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai ragam realitas, yang tidak dapat dikerjakan instrumen non human. Peneliti diharapkan mampu memahami fenomena yang terjadi dan selanjutnya menangkap makna dibalik gejala yang ada. Sedang instrument penelitian non manusia, seperti panduan wawancara, observasi atau pengamatan, maupun dokumentasi sekedar fungsi sebagai alat bantu dalam proses perekaman informasi.⁷⁹

Maka dalam penelitian ini, peneliti berusaha dapat menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alami agar proses social yang terjadi berjalan sebagaimana biasa. Sehingga dari hal tersebut, peneliti kualitatif dapat menahan dan menjaga dirinya untuk tidak terlalu jauh mengintervensi terhadap lingkungan yang menjadi obyek penelitian tersebut.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk menggali data di lapangan. Fungsi dari instrumen penelitian adalah untuk memperoleh data yang diperlukan ketika peneliti menginjak pada langkah pengumpulan informasi di lapangan.⁸⁰

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam penelitian ini, peneliti berperan menjadi instrumen kunci penelitian. Sebagai instrumen kunci, peneliti

⁷⁹Moelong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 18

⁸⁰Sukardi, *Metodologi penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm.75

melakukan penelitiannya dengan instrumen tambahan berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi. Pedoman wawancara merupakan lembar acuan yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program-program pembelajaran PAI di sekolah. Dengan melibatkan guru agama, guru ekstra, koordinator kurikulum, koordinator kesiswaan, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah.

Pedoman wawancara tersebut dapat berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat wawancara dilakukan. Sedangkan pedoman observasi merupakan alat untuk memudahkan peneliti dalam mengamati data secara lengkap pada waktu berlangsungnya proses penelitian. Pedoman observasi peneliti gunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan sekolah, keadaan siswa, kegiatan pembelajaran Agama Islam di kelas.

Adapun pedoman dokumentasi digunakan untuk menggali data terkait dengan kurikulum yang digunakan, program-program pembelajaran yang dikembangkan, dan dokumen-dokumen tentang fasilitas pembelajaran yang ada di sekolah.

Untuk menetapkan informan dalam penelitian ini ikuti saran Guba dan Lincoln agar memilih informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, disamping memiliki status khusus. Kepala sekolah dari sabyek yang diteliti, diasumsikan memiliki banyak informasi tentang sekolah yang dipimpinnya, termasuk situasi dari sekolahnya.

Hal ini berarti bahwa kepala sekolah dapat dijadikan informan pertama untuk diwawancarai. Langkah selanjutnya adalah wakil kepala sekolah, staf kurikulum, staf kesiswaan, staf sarana prasarana, guru PAI, guru ekstrakurikuler PAI dan informan lain yang dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan, relevan dan memadai, serta dapat dijadikan informan berikutnya, demikian seterusnya. Dari hasil wawancara ini diperoleh 16 orang yang dijadikan informan penelitian dengan rincian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1.
Rincian Informan Penelitian

No	Informan	Jml	Data Tentang	Fokus No
1	Kepala Sekolah	1	Perencanaan, Pelaksanaan & Pengendalian Program	1,2 & 3
2	Wakil Kepala Sekolah	1	Perencanaan Program	1
3	Urusan Kurikulum	1	Perencanaan Program	1
4	Urusan Kesiswaan	1	Pelaksanaan Program	2
5	Urusan Sarpras	1	Pelaksanaan Program	2
6	Urusan Humas	1	Pelaksanaan Program	2
7	Guru PAI	1	Perencanaan, Pelaksanaan & Pengendalian Program	1,2 & 3
8	Pembina Eskul PAI	1	Perencanaan & Pelaksanaan Program	1 & 2
9	Pengurus OSIS	3	Perencanaan & Pelaksanaan Program	1 & 2
10	Pembina OSIS Rohis	1	Perencanaan & Pelaksanaan Program	1 & 2
11	Siswa	4	Pelaksanaan & Pengendalian Prog.	1 & 3

E. Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara holistik yang integratif, dan memperoleh relevansi data berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, maka pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi.

1. Wawancara (*Interview*)

Teknik wawancara adalah suatu cara untuk mengumpulkan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada penyelidikan, pada umumnya dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab.⁸¹ Teknik wawancara terdiri atas tiga jenis, yaitu: wawancara struktur (*Structure Interview*), wawancara semi terstruktur (*semistructured interview*), dan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*).⁸²

Dalam penelitian ini peneliti berupaya menggunakan ketiga jenis wawancara tersebut. Hal ini peneliti lakukan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi wawancara serta kebutuhan akan informasi yang dapat berkembang setiap saat. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan sesuai dengan pedoman wawancara penelitian, apabila muncul diluar pedoman tersebut maka hal itu tidak perlu diperhatikan.⁸³

⁸¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1981), Jilid II, hlm.136

⁸² Sugiono, *Op.Cit.*, hlm. 233

⁸³ Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian: petunjuk Praktis untuk peneliti Pemula* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm.73

Jenis wawancara ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program pembelajaran pendidikan Agama Islam.

Untuk itu yang menjadi responden dari jenis wawancara ini adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Koordinator Kurikulum, dan Koordinator Kesiswaan.

Adapun wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang dilakukan dengan mengembangkan instrumen penelitian. Wawancara semistruktur ini sudah masuk dalam kategori *in-dept interview* (wawancara mendalam), dimana pelaksanaannya lebih bebas dan terbuka dibanding wawancara terstruktur.⁸⁴

Dalam hal ini peneliti akan melakukan wawancara kepada Guru Agama Islam, Pengurus OSIS, Pembina Ekstrakurikuler PAI, dan siswa. Wawancara ini dilakukan sebagai pelengkap data untuk menjawab fokus penelitian tentang bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian program pembelajaran PAI.

Wawancara mendalam yang sebenarnya adalah jenis wawancara yang ketiga. yaitu wawancara tak terstruktur yang menerapkan metode interview secara lebih mendalam, luas, dan terbuka dibanding wawancara terstruktur. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pendapat, persepsi, perasaan, pengetahuan dan pengalaman seseorang.⁸⁵

⁸⁴ Sugiono, Loc.Cit. hlm. 233

⁸⁵ Nasution, *Metode penelitian Naturalistik* (Bandung: Tarsito, 1998), hlm.133

Bungin menyatakan bahwa kekhasan dari model wawancara mendalam adalah keterlibatan peneliti dalam kehidupan informan.⁸⁶ Teknik ini mirip dengan percakapan informal, yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih luas dari semua informan. Wawancara tak struktur ini bersifat luwes, susunan pertanyaan dan kata-katanya dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi responden yang dihadapi. Dalam teknik wawancara mendalam ini, peneliti berupaya mengambil peran pihak yang diteliti (*Taking the role of the other*), secara intim menyelami dunia psikologis dan sosial mereka serta mendorong pihak yang diwawancarai agar mengemukakan semua gagasan dan perasaannya dengan bebas dan nyaman. Alasan dipilihnya teknik *interview* (wawancara) ini adalah karena dengan teknik pengumpulan data ini maka peneliti akan berhasil memperoleh data dari informan yang lebih banyak dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Untuk menjamin kelengkapan dan kebenaran data yang diperoleh melalui teknik ini maka peneliti menggunakan alat perekam dan pencatat. Adapun instrument yang akan diwawancarai sebanyak 19 orang mulai dari kepala sekolah sampai siswa, seperti yang dijelaskan dalam tabel 3.1 di atas

2. Pengamatan (*Observation*)

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.⁸⁷

⁸⁶Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu-sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2007), hlm.108

⁸⁷Cholid Narkabo, et.al., *metodologi penelitian* (Jakarta: Bumi aksara, 2003) hlm.70

Observasi juga berarti pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.⁸⁸ Teknik pengamatan terdiri atas tiga jenis, yaitu pengamatan berperan serta (*participant observation*), pengamatan terus terang dan tersamar (*overt observation and covert observation*), pengamatan tak terstruktur (*unstructured observation*).⁸⁹ Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan pengamatan berperan serta dan pengamatan terus terang dan tersamar alasannya bahwa jarang sekali peneliti dapat mengamati subyek penelitian tanpa terlibat dalam kegiatan orang-orang yang menjadi sasaran penelitiannya.⁹⁰ Teknik pengamatan berperan serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menggambarkan segala macam situasi yang dikendaki peneliti. Teknik ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subjek penelitian. Bahkan peneliti saat ini menjadi bagian dari yang diteliti karena sedang mengajar di lokasi yang menjadi obyek penelitian. Menurut Bogdan dalam Arif Furchan tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang sedang terjadi untuk dimengerti.⁹¹

⁸⁸ Husaini Usman, et.al., *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm.54

⁸⁹ Sugiono, *Op. Cit*, hlm.226

⁹⁰ Untuk itu peneliti harus mendapatkan kepercayaan dari subyek penelitian. Hal ini diperlukan demi mengantisipasi rusaknya situasi alamiah dari subyek penelitian dengan kehadiran peneliti di tengah-tengah mereka. Lihat Harsja W. Bachtar, "Pengamatan Sebagai Suatu Metode Penelitian", dalam Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1994), hlm.121-122

⁹¹ Arif Furchan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif; Suatu Pendekatan Fenomenologis terhadap ilmu-ilmu Sosial* (Surabaya; Usaha Nasional, 1992), h.23 lihat juga Budi puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2006), hlm.124

Penggunaan cara ini sangat penting untuk dilakukan guna member hasil yang obyektif dari sebuah penelitian kualitatif. Dengan teknik ini peneliti dapat melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian. Untuk itu mempelajari secara langsung permasalahan yang sedang diteliti sehingga dapat diketahui secara empiris fenomena apa yang terjadi dalam kaitannya dengan persoalan yang dikaji yang tidak mungkin didapat dengan menggunakan teknik pengumpulan data lainnya.

Teknik ini peneliti gunakan untuk mengetahui bagaimana guru Agama Islam menerapkan teknik-teknik dan model pembelajaran di kelas, suasana sehari-hari di SMK Kartini Purworejo, dan kegiatan ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam yang dikembangkan di SMK Kartini Purworejo, serta suasana rapat atau pertemuan yang diadakan oleh para guru dan kepala sekolah di SMK Kartini Purworejo. Peneliti perlu mengikuti kegiatan tersebut untuk mengetahui dan merasakan kondisi riil dari subyek penelitian.

3. Studi Dokumentasi (*Documentation Review*)

Dalam penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia, melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber nonmanusia yang dapat digunakan, diantaranya dokumen, foto, dan bahan statistik. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi. Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi partisipasi. Studi dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti,

notulen rapat, legger, agenda program, dan sebagainya.⁹² Penggunaan dokumentasi dalam pengumpulan data pada penelitian ini didasarkan atas beberapa alasan sebagai berikut:

- 1). Merupakan sumber informasi yang stabil dan kaya.
- 2). bermanfaat untuk membuktikan sebuah peristiwa.
- 3). Sifatnya alamiah dengan konteks.
- 4). Hasil pengkajian akan diperluas sesuai dengan pengetahuan terhadap sesuatu yang diteliti.⁹³

Teknik ini sangat dibutuhkan oleh peneliti untuk meneliti arsiparsip sekolah. Arsip-arsip kegiatan pada masa lampau sangat perlu untuk dihadirkan karena kegiatan ini sangat sulit untuk dapat diputar ulang. Begitu juga dengan program-program kegiatan sekolah akan lebih muda untuk digali dengan menggunakan metode ini. Adapun dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini menyangkut; (1) Dokumen II KTSP SMK Kartini Purworejo meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran pendidikan agama Islam, (2) Catatan hasil-hasil rapat dinas dan workshop yang diselenggarakan oleh SMK Kartini Purworejo, (3) foto kegiatan pembelajaran Pendidikan Agama Islam, dan foto-foto kegiatan pembelajaran ekstrakurikuler PAI, serta foto-foto kegiatan keagamaan di SMK Kartini Purworejo.

⁹²Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 236

⁹³Lincoln et.al., *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hill: SAGE Publications, 1985) hlm. 23

F. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan proses penelaahan dan pengaturan secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, pengalaman seseorang, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun dengan tujuan untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi teori sebagai hasil penelitian. Oleh karena itu, analisis data dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.⁹⁴

Moelong mengklasifikasikan tiga model analisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu (1) metode perbandingan konstan (*constant comparative method*) seperti yang dikemukakan oleh Glaser & Strauss, (2) metode analisis data menurut Spradley, dan (3) metode analisis data menurut Miles & Huberman.

Diantara ketiga metode tersebut, metode yang pertama yang paling banyak digunakan.⁹⁵

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis data menurut Miles & Huberman yaitu analisis model interaktif. Analisis data berlangsung secara simultan yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan: pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*),

⁹⁴ Bogdan dan Biklen, dalam Nur Ali, *Manajemen Pengembangan Kurikulum SMK di Lingkungan Pesantren*, DISERTASI, PPS UM, Malang: 2008, hlm.152

⁹⁵ Moelong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 15

penyajian data (data display), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing & verifying*).⁹⁶ Teknik analisis data model interaktif tersebut dapat dibagangkan sebagai berikut:

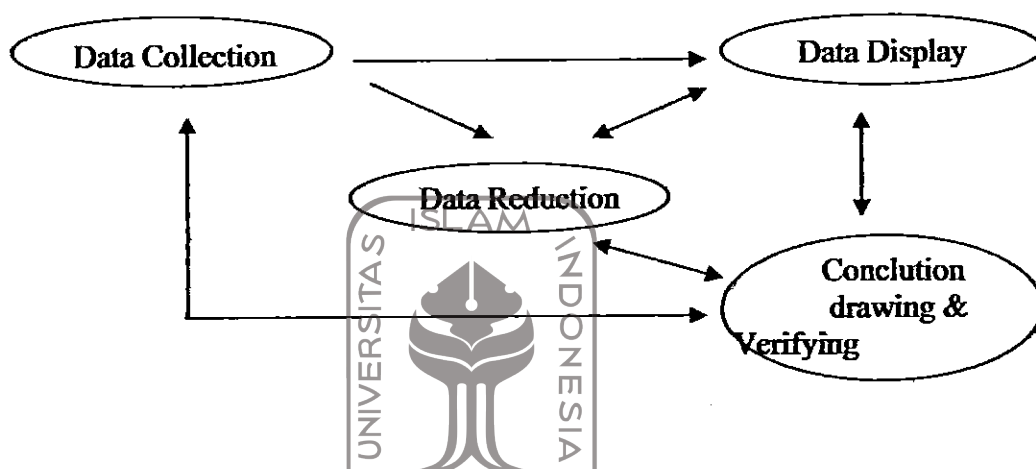


Diagram 3.1. Teknik Analisis Data model Interaktif⁹⁷

Peneliti menggunakan model analisis interaktif yang mencakup tiga komponen yang saling berkaitan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

Sedangkan konseptualisasi, kategorisasi, dan diskripsi dikembangkan atas dasar kejadian (*incidence*) yang diperoleh ketika di lapangan. Karenanya antara kegiatan pengumpulan data dan analisis data menjadi satu kesatuan yang tidak mungkin dipisahkan, keduanya berlangsung secara simultan, serempak dan berjalan berkelindan.

⁹⁶ Miles M B dan Huberman AM, *An Expended Source Book, Qualitative data Analysis*, (London: Sage Publication, 1984), hlm. 20

⁹⁷ Data Collection. Data Display Data Reduction Conclusion drawing & Verifying

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah atau data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.⁹⁸ Dengan kata lain reduksi data ialah proses penyederhanaan data, memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data dalam penelitian kualitatif berlangsung secara simultan selama proses pengumpulan data berlangsung, baik dalam bentuk ringkasan, mengkode, menelusuri tema, dan membuat gugus-gugus, membuat partisipan dan menulis memo. Dalam penelitian kualitatif, reduksi data merupakan bagian yang tak terpisahkan dari analisis data.

Display atau penyajian data ialah proses pengorganisasian untuk memudahkan data dianalisis dan disimpulkan. Proses ini dilakukan dengan cara membuat matrik, diagram atau grafik, sehingga dengan begitu peneliti dapat memetakan semua data yang ditemukan dengan lebih sistematis. Penyajian menurut Miles dan Huberman merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁹⁹ Display data ini merupakan tahapan kedua dari kegiatan analisis data, yakni menyampaikan hasil temuan penelitian kepada pembaca atau peneliti lain.

Langkah-langkah penganalisisan selama pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

⁹⁸ Tjetjep R.R., *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan (Jakarta: Universitas Indonesia, 1992), hlm.16

⁹⁹ Miles, M.B., & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis...*, hlm. 17

Langkah-langkah penganalisisan selama pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

- (1) setiap selesai pengumpulan data, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan dibuatkan ringkasannya. Format ringkasan catatan lapangan yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti pola yang dikembangkan oleh Nur Ali¹⁰⁰
- (2) semua catatan-catatan lapangan dan semua ringkasan yang telah dibuat, dibaca lagi dan dibuatkan ringkasan-ringkasan sementara, yaitu ringkasan hasil sementara yang mensintesis apa yang telah diketahui tentang kasus yang dijadikan latar penelitian, dan menunjukkan apa yang masih harus diteliti. Pembuatan ringkasan kasus ini bertujuan untuk memperoleh catatan yang terpadu mengenai kasus yang menjadi latar penelitian; (3) setelah seluruh data yang diperlukan telah selesai dikumpulkan dan peneliti meninggalkan lapangan penelitian, maka catatan lapangan yang telah dibuat selama pengumpulan data dianalisis lebih lanjut secara lebih intensif. Langkah ini disebut dengan analisis setelah pengumpulan data. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis setelah pengumpulan data adalah sebagai berikut.

Pertama, pengembangan system kategori pengkodean. Pengkodean dalam penelitian ini dibuat berdasarkan kasus latar penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, focus penelitian, waktu kegiatan penelitian. Pengkodean yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini.

¹⁰⁰ Nur Ali, *Manajemen Pengembangan....* hlm. 154

Tabel 3.2
Sistem Pengkodean Analisis Data

NO	ASPEK PENGKODEAN	KODE
1	Kasus Latar Penelitian SMK Kartini Purworejo.	1
2	Teknik Pengumpulan Data a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	W O D
3	Responden: 1. Kepala Sekolah 2. Wakil Kepala Sekolah 3. Urusan Kurikulum 4. Urusan Kesiswaan 5. Urusan Sarana Prasarana 6. Guru Pendidikan Agama Islam 7. Pembina Ekstrakurikuler 8. Pembina Keputrian 9. Pengurus Osis 10. Pembina Osis Ketaqwaan 11. Siswa	KS WKS Urs. Kur Urs. Sis Urs. Sarpr GPAI Pb. Ekstra Pb. Putri Pg. Osis Pb. Osis Sis
4	Fokus Penelitian a. Perencanaan Program Pembelajaran PAI b. Pelaksanaan Program Pembelajaran PAI c. Pengendalian Program Pembelajaran PAI	Prp Plp Pdp
5	Waktu Kegiatan: tanggal, bulan, dan tahun	12-07-13

Pengkodean ini digunakan dalam kegiatan analisis data. Kode fokus penelitian digunakan untuk mengelompokkan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, studi dokumen, dan observasi. Kemudian pada bagian akhir catatan lapangan atau transkrip wawancara dicantumkan; kode lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, tanggal, bulan, dan tahun. Berikut ini disajikan contoh penerapan kode dan cara membacanya.

W-3-Urs.Kur-Pdp .12-07-13

W = Wawancara

3 = Nomor Responden

Urs.Kur = Urusan Kurikulum

Pdp = Pengendalian Program Pembelajaran PAI

02-04-10 = Tanggal, bulan dan tahun

Kedua, penyotiran data. Setelah kode-kode tersebut dibuat lengkap dengan pembatasan operasionalnya, masing-masing catatan lapangan dibaca kembali, dan setiap satuan data yang tertera di dalamnya diberi kode yang sesuai. Yang dimaksud dengan satuan disini adalah potongan-potongan catatan lapangan yang berupa kalimat, paragraph, atau urutan alinea. Kodekode tersebut dituliskan pada tepi lembar catatan lapangan. Kemudian semua catatan lapangannya difotokopi. Hasil kopinya dipotong-potong berdasarkan satuan data, sementara catatan lapangan yang asli disimpan sebagai arsip. Potongan-potongan catatan lapangan tersebut dipilah-pilah atau dikelompokkelompokkan berdasarkan kodenya masing-masing sebagaimana tercantum pada bagian tepi kirinya. Untuk memudahkan pelacakannya pada catatan lapangan yang asli, maka pada bagian bawah setiap satuan data tersebut diberi notasi.

Ketiga, perumusan kesimpulan-kesimpulan sebagai temuan-temuan sementara pada setiap kasus tunggal dilakukan dengan cara mensintesis semua data yang terkumpul. Untuk kepentingan itu terlebih dahulu dibuatkan beberapa diagram konteks yang dimaksudkan untuk mendiagramkan peran berbagai pihak dalam kegiatan-kegiatan manajemen pengembangan program pembelajaran Pendidikan Agama Islam dengan catatan bisa dibuat diagram. Jika tidak bias, maka hanya dibuat kesimpulan-kesimpulan saja.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Untuk menjamin kesahihan dan keabsahan data, maka peneliti berupaya menggunakan metode pengecekan keabsahan temuan. Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data didasarkan pada kriteria-kriteria untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh melalui penelitian. Menurut Moeloeng kriteria tersebut ada 4, yaitu: kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan konfirmabilitas.¹⁰¹

Sementara peneliti hanya menggunakan 3 metode dari empat metode pengecekan keabsahan temuan. Disamping itu peneliti juga secara teratur mengadakan diskusi dengan Kepala Sekolah, guru, dan Siswa yang ada di lokasi SMK Kartini Purworejo untuk memastikan bahwa data tersebut benar-benar telah dicek dari beberapa sumber di lokasi penelitian.

a. Uji Kredibilitas Data

Uji Kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai fakta yang sebenarnya terjadi. Untuk mencapai nilai kredibilitas ada beberapa teknik yaitu: teknik triangulasi sumber, pengecekan anggota, dan perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan.

Triangulasi sumber data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu. Triangulasi data dilakukan dengan cara

¹⁰¹ Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (edisi Revisi), Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007, h.324-325

menanyakan kebenaran data tertentu yang diperoleh dari kepala SMK Kartini Purworejo, kemudian dikonfirmasi kepada informan lain seperti Wakil kepala Sekolah dan urusan kurikulum.

Pengecekan anggota dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi, termasuk hasil interpretasi penelitian yang sudah ditulis dengan rapi dalam bentuk catatan lapangan atau transkrip wawancara pada informan kunci agar dikomentari, disetujui atau tidak, dan bisa ditambah informasi lain jika dianggap perlu.

Perpanjangan keikutsertaan peneliti sebagaimana telah dikemukakan sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak dilaksanakan dalam waktu singkat tetapi memerlukan waktu yang relative panjang pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti dapat menguji kebenaran informasi yang diperoleh secara distorsi baik berasal dari peneliti sendiri maupun dari kepala sekolah. Distorsi tersebut memungkinkan tidak disengaja, sehingga kehadirannya dapat membangun kepercayaan kepala sekolah kepada peneliti, sehingga antara peneliti dengan kepala sekolah akhirnya tercipta hubungan keakraban yang baik sehingga memudahkan kepala sekolah untuk mengungkapkan sesuatu secara lugas dan terbuka.

b. Dependabilitas (kebergantungan)

Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan dan menginterpretasikan data, sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan banyak disebabkan oleh kesalahan manusia itu sendiri terutama peneliti sehingga

instrumen kunci dapat menimbulkan ketidakpercayaan pada peneliti. Dalam penelitian ini sebagai auditor peneliti adalah pembimbing tesis yaitu Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M. Pd.

c. Konfirmabilitas (kepastian)

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi serta interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada. Dalam pelacakan ini, peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa catatan lapangan dari hasil pengamatan penelitian tentang proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dalam mengembangkan program-program pembelajaran dan transkrip wawancara serta catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metodologi, strategi serta usaha keabsahan.

Dengan demikian metode konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data. Upaya konfirmabilitas untuk mendapat kepastian data yang diperoleh itu obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan. Berkaitan dengan pengumpulan data ini, keterangan dari kepala sekolah, koordinator kurikulum, dan koordinator kesiswaan serta keterangan dari informan lain perlu diuji kredibilitasnya. Hal inilah yang menjadi tumpuan penglihatan, pengamatan objektivitas dan subjektivitas untuk menuju suatu kepastian.

H. Tahap-tahap Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga tahap. *Pertama*, studi orientasi dengan menyusun pra-proposal dan proposal penelitian yang bersifat tentatif dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan. Kegiatan dalam tahap ini diantaranya: (1) mencari isu-isu umum yang unik dalam konteks pendidikan. Isu yang ditemukan pada sekolah yang dipilih sebagai subyek adalah SMK Kartini Purworejo; (2) mencari sejumlah literatur yang relevan tentang SMK; (3) mengadakan studi orientasi pada subyek yang diteliti, untuk mengumpulkan data sementara secara umum; dan (4) diskusi dengan teman sejawat serta berkonsultasi dengan promotor (Wakil Kepala Sekolah) untuk memperoleh arahan dan saran-saran perbaikan.

Kedua, studi eksplorasi umum dengan melakukan: (1) konsultasi, wawancara, dan perijinan pada Kepala sekolah; (2) penjajagan umum pada subyek yang ditunjuk untuk melakukan observasi dan wawancara; (3) mengadakan studi literatur untuk menentukan kembali fokus dan kasus penelitian; (4) melaksanakan ujian proposal tesis dalam rangka memperoleh persetujuan untuk melanjutkan studi penelitian lebih lanjut.

Ketiga, eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil atau temuan penelitian dan penulisan laporan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini mencakup: (1) tahap pengumpulan data yang dilakukan secara terinci dan mendalam guna menemukan konseptual tema-tema di lapangan; (2) dilakukan

pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama; (3) dilakukan pula pengecekan hasil dan temuan penelitian oleh dewan penguji yang terdiri dari: Ketua (Dr. H. Hujair AH Snaky, MSI.), Penguji 1 (Dra. Hj. Junanah, MSI), Penguji 2 (Dr. AF Junaidi, M/Sc.) Pembimbing merangkap anggota (Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M. Pd.), Sekretaris merangkap anggota (H. Nur Kholis, S. Ag., SEL, M.Sh.Ec.), selanjutnya ditulis sebagai laporan hasil penelitian.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN PERAN KEPALA SEKOLAH

DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

DI SMK KARTINI PURWOREJO KABUPATEN PURWOREJO

Dalam bab IV ini diuraikan secara berurutan tentang; (a) paparan data/hasil dan (b) temuan penelitian/analisis penelitian

A. Paparan Data/hasil penelitian.

Dalam paparan data ini diuraikan tentang; (1) Letak geografis Smk Kartini Purworejo; (2) Sejarah berdirinya sekolah (3) Visi-Misi Sekolah; (4) Kondisi obyektif sekolah; dan (5) Program-program Kepala Sekolah dan Kebijakan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

1. Letak geografis SMK Kartini Purworejo

SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo terletak di Jl. Kartini No. 21 Telepon (0275) 321391 Purworejo, yang tepatnya di wilayah kelurahan Sindurjan Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo. Dengan lokasi yang mudah dijangkau oleh transportasi umum karena tidak jauh dari pusat jantung kota Kabupaten Purworejo kearah barat yang hanya kurang lebih 500 m.

Kompleks SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo menempati tanah seluas 4130 cm² dengan luas bangunan 3297 yang jauh dekat dengan pemukiman penduduk dan berdekatan dengan jalan raya yang menjamin stabilitas dan kenyamanan dalam proses pembelajaran. Kondisi sekolah tidak terlalu bising dengan lalu lintas kendaraan seperti di tengah jantung kota, sehingga sangat

mendukung letaknya yang notabene dekat kondisi animo masyarakat. SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo berbatasan dengan:

- a. Sebelah Barat perumahan penduduk
- b. Sebelah Utara jalan raya yaitu Jln Kartini
- c. Sebelah Timur Sungai Kedung Putri
- d. Sebelah Selatan perumahan penduduk.

2. Sejarah berdirinya sekolah.

Berawal dari system pendidikan nasional yang mengalami perubahan dari Kurikulum 1984 sampai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) bahkan sekarang Kurikulum 2013 yang ditetapkan saat ini, dunia pendidikan khususnya sekolah lanjutan tingkat atas banyak mengalami pembaharuan yang disesuaikan dengan majunya ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu konsekuensi logis pada era globalisasi informasi sekarang ini, seorang siswa harus memiliki *skill/keahlian* dalam bidang tertentu disamping penguasaan materi secara umum.

Melihat tuntutan masyarakat yang semakin maju, khususnya dalam bidang pendidikan, Yayasan Pendidikan Tunas Dasa Karya Purworejo merasa terpenggil untuk berkiprah lebih maju dengan mendirikan SMEA Kartini Purworejo. sebagaimana dituturkan oleh Pak Sudharjanto, BA (pengurus Yayasan): Pada awal berdirinya tahun 1986 hanya mempunyai 3 Program / Jurusan yang meliputi Program Akuntansi, Sekretaris (Adminitasi Perkantoran) dan Manajemen Bisnis (Pemasaran)¹⁰²

Tahun demi tahun keberadaan SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo semakin diperhitungkan oleh masyarakat. Hal ini bisa dilihat dalam

¹⁰² Wawancara dengan p Sudharjanto, BA. Salah satu pengurus Yayasan Pendidikan Tunas Dasa Karya Purworejo pada tanggal 31 Desember 2013 pukul 09.30-0945. di Ruang Yayasan

perkembangan era globalisasi informasi kemudian membuka program baru pada tahun 2004 yaitu Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ).

Dengan berbekal kompetensi di bidangnya, output dari SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo ini telah banyak tertampung di berbagai instansi pemerintah maupun dunia industri seperti; PT Matel Indonesia, Solaria dan masih banyak lagi perusahaan yang bisa menampung siswa-siswi kita.

3. Visi-Misi Sekolah

Salah satu tugas penting seorang Kepala Sekolah ialah menciptakan sinergi yang solid melalui visi dan misi sekolah untuk mencapai tujuan tertinggi. Visi menggambarkan wujud organisasi di masa depan, sedangkan misi menggambarkan nilai-nilai pokok (*core valued*) dan tujuan (*purpose*).

Dalam visi-misi terkandung perumusan tujuan dalam pengembangan perencanaan sekolah yang tidak lain dan tidak bukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semua tujuan itu tidak akan terarah pada satu tujuan utama tanpa didahului perumusan sebuah visi. Visi dapat dicapai dan diterjemahkan secara operasional dalam perumusan misi, yang kemudian diturunkan kembali dalam perumusan tujuan. Dengan adanya visi, misi dan tujuan itulah kemudian dikembangkan berbagai perencanaan sekolah/institusi pendidikan.

Visi SMK Katini Purworejo adalah:

“Mewujudkan SMK “Kartini” Purworejo mencetak sumber daya manusia yang professional di bidang IPTEK, mampu menghadapi perkembangan teknologi yang dilandasi Iman dan Taqwa”¹⁰³

¹⁰³Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah tgl 30 Des' 2013 pk. 12.30

Misi SMK Kartini Purworejo adalah sebagai berikut:

- a. Membentuk tamatan yang berkepribadian unggul dan mampu mengembangkan diri.
- b. Menyiapkan dan mencerdaskan siswa menjadi warga negara yang baik dan menjadi manusia seutuhnya.
- c. Menyiapkan tenaga terampil dibidang keahlian: Teknik Komputer dan Jaringan, Administrasi Perkantoran, Akuntansi dan Penjualan yang mampu bersaing di lapangan kerja.
- d. Menjadikan SMK sebagai sumber informasi khususnya di bidang keahlian Teknik Komputer dan Jaringan, Administrasi Perkantoran, Akuntansi dan Pemasaran

Tujuan Sekolah adalah:

- a. Menjadikan siswa menjadi tamatan yang berwawasan dan keterampilan di bidang teknik, berakhlak mulia serta cinta tanah air.
- b. Menghasilkan tenaga profesional di bidang teknik, bisman dan perkantoran sesuai dengan perkembangan saat ini dan masa yang akan datang, serta mengerti tanggung jawab dan berkewajiban sebagai pribadi/masyarakat.
- c. Mempersiapkan peserta didik agar menjadi sumber daya manusia yang profesional, mempunyai kemampuan untuk mandiri dan mampu mengisi formasi yang ada pada dunia usaha /dunia industri/ pemerintah sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi keahliannya.

- d. Membekali peserta didik agar mempunyai kedisiplinan, keuletan dan kegigihan dalam beradaptasi dan berkompetisi pada dunia kerja sesuai kompetensi keahlian.
- e. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, budaya dan seni agar nantinya mampu mengembangkan diri baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

4. Kondisi obyektif sekolah

a. Struktur Sekolah

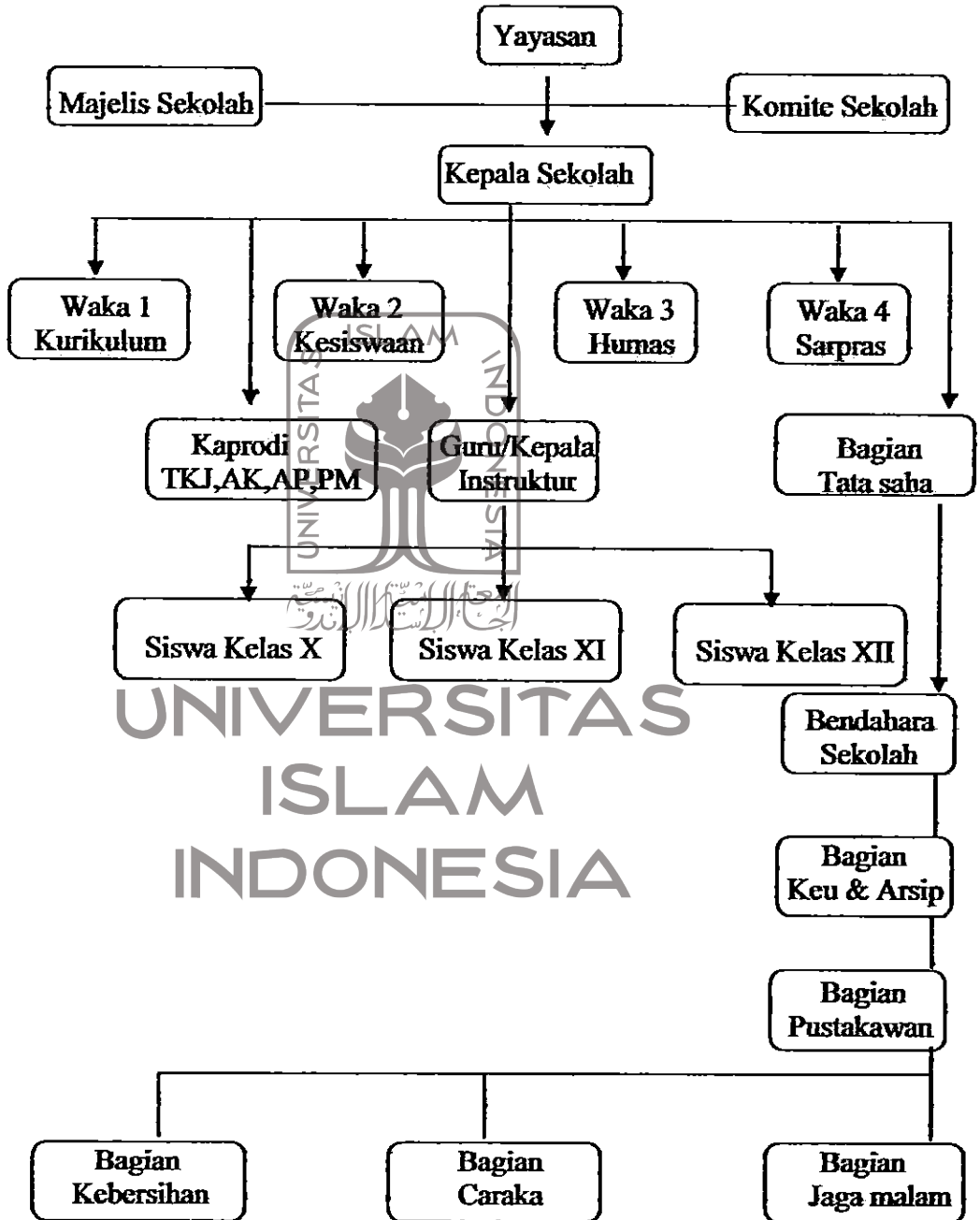
SMK Kartini Purworejo di bawah naungan Yayasan Pendidikan Tunas Dasa Karya Purworejo (Pembaharuan) yang bertanggung jawab pada pengelolaan persekolahan khusus SMK Kartini Purworejo.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Struktur Organisasi Sekolah adalah:

SMK KARTINI PURWOREJO



Gambar 1
Dokumentasi sekolah¹⁰⁴

¹⁰⁴ Dokumen sekolah diambil tgl 03 Januari 2014 di ruang Kepala Sekolah.

c. Keadaan Guru, Pegawai, Siswa, dan Sarana Prasarana

Dipaparkan oleh bu Karsinem, S. Pd. (Kepala Sekolah) sebagai berikut: Pada tahun pelajaran 2012-2013 ini SMK Kartini Purworejo ditopang oleh 32 orang tenaga pendidik yang terdiri dari PNS Guru Tetap Yayasan dan Guru Tidak Tetap. Dari ke 32 orang tenaga pendidik tersebut yang sudah berstertifikat S1 sejumlah 26 orang atau 85 %, yang belum S1 ada 6 orang. Sedangkan untuk Karyawan berjumlah 8 orang dan yang sudah bersertifikat S1 hanya 1 atau 13,25 %. Siswa sampai sekarang masih ada 12 rombongan belajar/kelas yang terdiri dari kelas X ada 4 kelas (Teknik Komputer dan Jaringan, Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran), kelas XI ada 4 kelas terdiri dari: (Teknik Komputer dan Jaringan, Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran), dan kelas XII juga ada 4 kelas yang terdiri dari: (Teknik Komputer dan Jaringan, Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran)¹⁰⁵

Menurut Kepala Sekolah jumlah/kuantitas guru dirasa sudah cukup memenuhi standar tetapi dirasa kurang dan perlu melakukan rekrutmen (penerimaan) calon guru bila ada guru yang keluar dikarenakan diterima sebagai PNS di sekolah/lembaga di luar sekolah atau karena hal lain. Maka hal ini menjadi sangat mendesak untuk segera mencari guru pengganti.

Yang merencanakan dan menentukan guru yang akan mengajar di kelas adalah koordinator kurikulum yaitu Drs. Mardi Utomo dengan melihat SK pengangkatan dari Yayasan Pendidikan Tunas Dasa Karya Purworejo (Pembaharuan), kecuali jika dirasa kurang memenuhi kebutuhan sekolah, maka diangkatlah Guru Tidak Tetap (GTT) oleh Yayasan melalui usulan dari Kepala Sekolah dengan mempertimbangkan usulan dari Dewan Guru. sedangkan untuk pengajar ekstrakurikuler ditentukan oleh koordinator kesiswaan yaitu bu Dra. Amani dengan pertimbangan koordinator ekstrakurikuler yakni pak Aribowo, pak Budi Sarwoko, bu Eny Astuti, B. Sc.¹⁰⁶

Sedangkan untuk sarana prasarana, peralatan yang digunakan dirasa memadai namun untuk mebelair (meja-kursi) masih kurang perlu penambahan dan juga buku-buku baik pelajaran pegangan guru maupun siswa masih kurang.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Kep. Sek tgl 01 Jan 2014 pkl 09.00-09.20 di R. Kasek.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Kep. Sek tgl 01 Jan 2014 pkl 13.00-13.15 di R. Kasek.

Memang pak kalau sarana pembelajaran yang lain seperti komputer, alat olahraga bisa kita anggap memadai, namun khusus untuk mebalair (meja kursi) sementara ini masih kekurangan, sehingga apabila ada kegiatan yang bersamaan masih ambil dari satu ruang dengan ruang yang lainnya.¹⁰⁷

c. Kegiatan Ekstrakurikuler.

Kegiatan Ekstrakurikuler SMK Kartini Purworejo yang ada dan masih berjalan adalah Pramuka yang merupakan kegiatan wajib bagi kelas X dan XI, Drumband, Badminton, OSIS, Kerohanian, PMR dan Band.

Memang sudah seharusnya di SMK Kartini Purworejo ini dikembangkan berbagai program pengembangan termasuk program keagamaan disamping sudah ada Pramuka, Drumband, Band, karena SMK ini sudah semakin membaik akademik maupun non akademiknya. Wong tempatnya saja di kota yang strategis kok masih itu-itu saja program keagamaannya. Lagi pula, saat ini perkembangan siswa yang menjurus ke arah kenakalan remaja dan mengkonsumsi narkoba sudah sangat luar biasa. Untuk itu ke depan program-program sekolah yang berkaitan dengan pembentukan pribadi siswa harus diprioritaskan.¹⁰⁸

5. Program-program Kepala Sekolah dan Kebijakan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Mengenai uraian tentang program Kepala Sekolah bisa kita lihat terperinci dalam bahasan peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berikut ini.

B. Temuan penelitian/analisis penelitian

1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan

¹⁰⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah tgl 03-03-14; pkl 09.30 di R. Kasek.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah tgl 03-03-14; pkl 09.30 di R. Kasek.

Nasional (Sisdiknas), sebagai substansi dari Undang-Undang Sisdiknas tersebut nampak jelas dari visinya, yakni terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman. Untuk mewujudkan ini, maka peran kepala sekolah sangat diharapkan. Produk yang dihasilkan sekolah hendaknya jangan seperti pabrik yang hanya bisa menghasilkan lulusan, tetapi bagaimana agar lulusan itu berkualitas sehingga mampu menghadapi tantangan sesuai dengan perkembangan zaman.

Sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Sisdiknas itu, maka untuk menjadi kepala sekolah haruslah mereka yang betul-betul memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan akademik, maupun persyaratan lainnya. Karena kemajuan sekolah, baik itu mutu, maupun lainnya, akan sangat ditentukan oleh siapa kepala sekolahnya. Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik – baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (technical skill), ketrampilan berkomunikasi (human relations skill) dan ketrampilan konseptual (conceptual skill).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi

kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertindak laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.¹⁰⁹

Keterlibatan Kepala Sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka.

Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi top-down, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi bottom-up cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan bu Dra. Amani di ruang kerja tgl 03 Jan 2014 pkl 10.15-11.00

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (*fitness to standard*), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (*fitness to use*), sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*), dan sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*). Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Garvin seperti dikutip Gaspersz mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (*performance*), (2) *feature*, (3) kehandalan (*reliability*), (4) konfirmasi (*conformance*), (5) *durability*, (6) kompetensi pelayanan (*servitability*), (7) estetika (*aesthetics*), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif.

Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, Kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu kepala

sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manager. Sebagai leader maka kepala sekolah harus : (1) Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa (2) Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau SK. (3) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi. Bukannya menciptakan rasa takut. (4) Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu. (5) Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan (6) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.

Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sebagai berikut:

- 1). Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.
- 2). Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus

dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

- 3). Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyeraskan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Disisi lain peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah:

- 1). Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) *dimensi tugas* terdiri dari: pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah masyarakat, dsb; (b) *dimensi proses*, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan

pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) *dimensi lingkungan* meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) *dimensi keterampilan personal* meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis (Lipham, 1974; Norton, 1985).

- 2). Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, Threat) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.
- 3). Kepala sekolah mengupayakan team work yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.

Pengembangan program pembelajaran PAI di SMK Kartini Purworejo ini telah diatur oleh urusan kurikulum untuk kegiatan pembelajaran di kelas (intrakurikuler) dengan 2 jam pelajaran per minggu. Sedangkan untuk kegiatan ekstrakurikuler diatur oleh kurikulum dengan pertimbangan unit kesiswaan dan pembina ekstrakurikuler PAI dengan ekuivalen 2 jam pembelajaran perminggunya. Pembelajaran kedepan mengacu pada kurikulum 2013 khusus untuk kelas X dan XI dimana jumlah jam per minggu adalah 3 jam pembelajaran, sehingga akan lebih meningkat dalam penanaman nilai

keagamaan bagi siswa yang menjadikan kepribadian dan akhlakunya berubah akhlakul karimah baik pada orang tua maupun orang lain dalam keluarga dan masyarakat. Dengan nilai keagamaan yang tinggi akan menjalin kerjasama yang baik dan menumbuhkan jiwa solidaritas yang tinggi saling tolong menolong, meberikan kritik dan saran yang membangun¹¹⁰.

- 4). Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.
- 5). Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar

Untuk pembelajaran secara umum di Kelas kami melakukan pengendalian dalam bentuk supervisi kelas dengan cara melakukan pembinaan-pembinaan terhadap proses pelaksanaan KBM pada saat itu. Jika tidak masuk kelas, kami melakukannya dengan cara penilaian perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru yang bersangkutan. Cara yang kedua adalah dengan supervisei secara klinis, yaitu melakukan pembinaan kepada guru yang bersangkutan baik dilakukan di ruang kepala sekolah maupun dalam rapat dinas dewan guru. Cara seperti ini diharapkan yang datang secara aktif adalah gurunya bukan kepala sekolahnya. Hal ini saya lakukan untuk mencari permasalahan-permasalahan yang terjadi sepanjang proses dan hasil pembelajaran di kelas.¹¹¹

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan bu Karsinem, S. Pd. Diruang kerjanya tgl 02 Januari 2014 pukul 10.15-11.00

¹¹¹ Hasil wawancara dengan bu Dra. Amani di ruang kerja tgl 03 Jan 2014 pkl 10.15-11.00

- 6). Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).
- 7). Kepala sekolah sebagai pejabat formal. Peranan kepala sekolah sebagai pejabat formal diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku: memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sanksi yang perlu dilaksanakan; secara hirarki mempunyai atasan langsung, atasan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan; dan mempunyai hak kepangkatan, gaji dan karir. Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada bawahan. Peter P. Dewson dalam Wahjosumidjo (1999:93) menyatakan bahwa layaknya pemimpin-pemimpin formal lainnya, seorang pemimpin demikian pula kepala sekolah akan berhasil melaksanakan tugas-tugas, apabila mereka selalu memperhatikan tujuh hal yang sangat berpengaruh. Yaitu:
 - a) Perundang-undangan, kebijaksanaan serta peraturan yang berlaku
 - b) Variabel-variabel yang terjadi di dalam maupun di luar sekolah
 - c) Interaksi antara sumber daya manusia, sistem dan berbagai macam peralatan dan hal-hal yang lain
 - d) Efektivitas

- e) Masalah untung dan rugi
- f) Terpercaya dan berpengalaman
- g) Kewibawaan, status, stres dan konflik

Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

2. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

a. Peningkatan Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

- 1). Melakukan studi banding di sekolah lain (dalam dan luar Kabupaten), antara lain:
 - a). Studi banding secara kolektif (MKKS) se-Kabupaten. Studi banding ini dilaksanakan di SMK N Pengasih Kulonprogo Yogyakarta.
 - b). Studi banding secara kolektif (MKKS) pada tahun 2013 yang dilaksanakan di Karanganyar Kebumen selama 3 hari.
- 2). Mengikuti seminar-seminar *leadership*.
 - a). Diklat Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah se Jawa Tengah selama 5 hari, yang dilaksanakan pada tahun 2005 di LPMP

Semarang, Agendanya adalah peningkatan mutu dengan adanya bantuan school grand.

b). Tahun 2012 seminar dari LPMP Semarang

b. Peningkatan Kualitas Guru (Pendidik) dan Tenaga Kependidikan.

1). Mengirimkan guru/tenaga kependidikan ke lembaga yang relevan (diklat sesuai dengan *basic pendidikan dan mata pelajaran yang diampu*).

a). Diklat bagi guru kejuruan sebagai calon assessor yang diikuti oleh Kaprodi Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran tahun 2010

b). Pelatihan bagi tenaga kependidikan, dengan mengirim petugas keuangan mengikuti diklat administrasi keuangan di Kabupaten Purworejo yang diselenggarakan oleh Pemda setempat tahun 2012.

2). Pembinaan secara periodic dan pembinaan personil semua guru dan karyawan, berupa rapat rutin tiap bulan sekali yang diikuti semua warga sekolah yaitu Yayasan, Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan.

3). Pembinaan khusus Guru mata pelajaran UN, yaitu dengan mengirimkan guru mapel Ujian Nasional (UN) melalui MGMP se-Kabupaten baik Indomi maupun teori kejuruan dan juga menirinkan guru mapel UN tersebut mengikuti workshop ataupun diklat yang di selenggarakan dari Dinas Pendidikan maupun dari instansi lain (Kemenag dan lainnya)¹¹².

¹¹²⁾ Wawancara dengan bu Karsinem, S. Pd. (Kepala Sekolah tgl 05 Jan 2014 di ruang Kepala pkl 09.15-0930.

c. **Peningkatan Kualitas Siswa**

1). **Penambahan Jam,**

Penambahan jam per minggu 2 jam untuk semua program keahlian, tetapi diprioritaskan mata pelajaran yang diujikan (di-UN-kan); Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika dan Teori Kejuruan (Produktif).

2). **Program persiapan output siswa.**

Try-out UN untuk siswa kelas XII bekerjasama dengan lembaga pendidikan terkait yaitu try-out dari Primagama.

d. **Peningkatan Kualitas Sarana dan Prasarana**

Sarana dan Prasarana merupakan salah satu hal penting yang mendukung terutama dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Mengingat keberhasilan proses pembelajaran bukan ditentukan oleh sarana-prasarana saja, namun tanpa sarana yang memadai proses tersebut sedikit banyak juga akan terhambat, maka baik dalam kegiatan belajar mengajar itu untuk guru maupun siswa ternyata sangat dibutuhkan sekali sebagai penunjang lancarnya proses pembelajaran di SMK Kartini Purworejo ini. Apalagi dengan kemajuan teknologi yang pesat menuntut pengelola sekolah harus jeli dan teliti agar mutu pendidikan meningkat.

Bu Dwi Ambarwati, SE. (Waka Sarpras) menuturkan bahwa:

Kepala SMK Kartini Purworejo dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara meningkatkan kualitas pengadaan sarana dan prasarana sekolah melalui penambahan ruang dan alat praktik siswa.

- a. **Penambahan ruang praktik siswa, dengan cara menyeting ruang belajar sebagai laboratorium/bengkel Program Keahlian masing-masing**

- b. Menambah alat-alat pembelajaran, berupa penambahan peralatan praktik siswa sesuai dengan kebutuhan Program Keahlian masing-masing¹¹³

3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

a. Faktor Pendukung.

- 1). Dana/finansial, baik dari Yayasan, stakeholder maupun bantuan dari Dinas Pendidikan.

Dana merupakan salah satu syarat/unsur yang ikut andil dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Kiranya dalam penyelenggaraan pendidikan memang memerlukan dana yang besar terutama untuk pembangunan dan perawatan gedung, pengadaan alat dan biaya operasional.

Biasanya, semakin besar anggaran sekolah semakin meningkat pula kualitas pendidikannya.

Bantuan dana sekolah baik dari Yayasan, Dinas maupun orang tua/wali sangat membantu dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dana tersebut dikelola dengan pengelolaan dan pembelajaran yang baik sehingga mutu sekolah tetap terjaga.

¹¹³

Wawancara dengan bu Dwi Ambarwati, SE. (Waka Sarpras) tgl 05 Jan 2014 di ruang kerja pkl 09.15-0930.

2). Pelatihan-pelatihan baik dari Dinas maupun dari Sekolah.

Disadari atau tidak, pelatihan yang dilaksanakan untuk Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan tentunya diharapkan dapat menambah pengetahuan kemudian diaplikasikan dalam kehidupan di sekolah. Tentu saja hal ini merupakan salah satu faktor pendukung yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah

Karena sekolah yang bermutu ditentukan juga oleh Sumber Daya Manusia (SDM) personal yang handal.

3). Iklim sekolah yang mendukung dan juga partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah, yakni letak sekolah yang strategis dapat dijangkau dan tidak terlalu bising dengan lalu lintas jalan raya, sehingga proses pembelajaran bisa berjalan dengan lancar.

b. Faktor Penghambat.

1). Sarana prasarana kurang memadai.

Ruang perpustakaan yang penataannya masih kurang nyaman bagi pembaca dan buku-buku yang kurang memadai serta masih banyak buku-buku lama yang kurang menunjang belajar siswa, pengelolaannya juga belum menggunakan IT (on line) hanya dengan komputer dan manual. Contoh lain adalah meja belajar yang kurang memadai jumlahnya sangat terbatas dan sudah banyak yang rusak tidak layak dipergunakan belajar peserta didik sehingga perlu adanya penanganan yang serius agar peserta didik belajar merasa nyaman dan tenang.

- 2). SDM Guru yang belum seluruhnya sarjana (S1), karena dari semua guru masih ada 5 orang yang belum Sarjana (S1) dan beberapa orang guru belum menguasai IT (kompetensi teknologi komputerisasi) tidak mau menggunakan lap-top ketika mengajar karena dengan alasan belum bisa mengoperasikannya. Hal ini tentu saja menghambat peningkatan mutu pendidikan sekolah meskipun bukan faktor penghambat yang paling dominan. Disamping itu juga karena tuntutan adanya penerapan kurikulum 2013 yang mulai Tahun Pelajaran 2013-2014 sudah harus dimulai khusus sekolah-sekolah yang ditunjuk, sedangkan tahun 2014-2015 semua sekolah harus sudah menerapkan kurikulum 2013 baik kelas X dan kelas XI bagi SMK sehingga para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan juga harus menyesuaikan, maksudnya dengan segala sesuatunya terkait pembelajaran tidak terlepas dengan adanya kemajuan teknologi dengan ICT. Misalnya saja dalam pengolahan nilai baik nilai sikap, pengetahuan maupun nilai keterampilan harus dikerjakan dalam program komputerisasi, sehinggakepada Bapak dan Ibu guru dituntut harus berusaha agar bisa mengoperasionalkan komputer LCD maupun Laptop sebagai fasilitas pembelajaran yang ada di kelas masing-masing sebagai sarana penunjang dalam proses pembelajaran.

DAFTAR GURU TETAP YAYASAN (GTY)

TAHUN 2013-2014

NO	NAMA	JABATAN	MAPEL
1	Karsinem, S. Pd.	Kepala Sekolah	Pkn

2	Drs. Mardi Utomo	Waka Kurikulum	Pend. Agama Islam
3	Dra. Amani	Waka Kesiswaan	Pkn dan Ekonomi
4	Dwi Wuryaningsih, S. Pd.	Waka Humas	Produktif PM
5	Dwi Ambarwati, SE.	Waka Sarpras	IPS
6	Drs. Misgiyono	Guru	Kewirausahaan
7	Dra.Maryati	Guru	Produktif PM



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

8	Dra. Rr. Sri Agus Muharini	Guru	Bahasa Indonesia
9	Dra. Hj. Emmy Sukismi	Guru	Produktif PM
10	Eko Budi Fatwa, S. Pd.	Guru	Produktif AK
11	Ery Sulsityaningsih, SE.	Guru	Produktif AK
12	Ida Wijayanti S, SE	Guru	Produktif AP
13	Eny Astuti, B. Sc.	Guru	Produktif AP
14	Ary Apriliani, S. Pd.	Guru	Bahasa Inggris

DAFTAR GURU TIDAK TETAP (GTT)

TAHUN PELAJARAN 2013-2014

NO	NAMA	JABATAN	MAPEL
1	Agus Hendartono, B. Sc.	Guru	Matematika
2	Eny Setiyati	Guru	Bahasa Inggris
3	Fifin Oktarini, S. Pd.	Guru	Matematika
4	Emayke Kismoyo, S. Pd.	Guru	Bahasa Indonesia
5	Slamet Surjantono	Guru	KKPI
6	Eny Wiji Astuti	Guru	KKPI
7	Aribowo, S. Pd.	Guru	Bahasa Jawa
8	Pamuji Raharjo, S. Ag.	Guru	Bahasa Jawa
9	Yuni NurhYti, S. Pd.	Guru	Produktif TKJ
10	Suryanto, S. Pd. T.	Guru	Produktif TKJ
11	Lany Kusumawati C, S. Pd.	Guru	Matematika
12	Edy Saptono	Guru	Seni Budaya

13	H. Medi Priyono, SH. MM.	Guru	PKn
14	Drs. Slamet Subagio	Guru	Penjaskes

DAFTAR TATA USAHA

TAHUN 2013-2014

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN
1	Eny Wiji Astuti	Kepala Tata Usaha	D 1
2	Eko Wahyu Nugroho	Bagian Ad. Umum	SMA
3	Sumarni	Bagian Keu & Siswa	SMA
4	Rudhi Yuniyanto, SE.	Pustakawan	S 1
5	Sri Puji Astuti	Bendahara Sekolah	SMA
6	Panut	Bagian Penjaga	SMA
7	Nur Zaini	Bagian Caraka	SMA
8	Surani	Bagian Jaga Malam	SMA

DAFTAR PENGURUS YAYASAN PENDIDIKAN TUNAS DASAR KARYA PURWOREJO

TAHUN PELAJARAN 2013-2014

NO	NAMA	JABATAN	KETERANGAN
1	Sudartojo, BA	Ketua Yayasan	
2	H. Medi Priyono, SH, MM.	Sekretaris 1	
3	Subagiyo, SH.	Perintis & Pembina	
4	Slamet Poniman, BA.	Bendahara	

5	Tumiyo Hadi Saputro	Sekretaris 2	
6	Sri Puji Astuti	Bendahara	
7	Sudharjanto, BA.	Seksi Pendidikan	
8	Ida Wijayanti Setyorini, SE.	Staf Yayasan	
9	Dwi Ambarwati, SE.	Staf Yayasan	
10	Soepardino, BA.	Staf Yayasan	



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari keseluruhan penelitian yang mendalam tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo, penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Kepala SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo telah melaksanakan perannya sebagai *Manager*, *Administrator*, *Innovator*, dan *Motivator* dengan baik. Untuk peran sebagai *Supervisor* telah dilaksanakan dengan cukup baik. Untuk peran sebagai *Educator*, juga telah dilaksanakan dengan baik. Peran yang paling menonjol adalah sebagai *Leader*.

Sebagai *Leader*, Kepala Sekolah telah mampu mendorong dan membimbing para guru dan karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai tujuan sekolah. Sebagai *Manager*, Kepala Sekolah telah mampu; merencanakan program-program jangka panjang maupun jangka pendek, mendayagunakan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan dan mengarahkan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Sebagai *Administrator*, Kepala Sekolah telah mampu: mengendalikan struktur organisasi dan melaksanakan semua urusan administrasi. Sebagai *Supervisor*, perlu adanya peningkatan intensif kunjungan kelas, mengingat kunjungan kelas ini sangat penting sebagai aktivitas control kegiatan belajar mengajar di kelas, terutama bagi para guru dan siswa. Sebagai *Educator*, selama ini karena Kepala Sekolah berasal dari guru kemudian

diangkat oleh Yayasan sebagai Kepala Sekolah maka telah melaksanakan tugasnya juga mengajar di kelas dengan jumlah jam mengajar sesuai dengan tuntutan minimal 6 jam tetapi beliau mengajar 8 jam pembelajaran. Sebagai *Innovator*, Kepala Sekolah telah mampu melaksanakan pembaharuan-pembaharuan pelaksanaan pendidikan di lingkungan sekolah. Sebagai *Motivator*, Kepala Sekolah selalu memberikan motivasi pada bawahannya agar bersemangat dalam melaksanakan tugas masing-masing dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

2. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya yakni dengan: Peningkatan kualitas Kepala Sekolah (melaksanakan studi banding di sekolah lain (dalam dan luar Kabupaten) dan mengikuti seminar maupun diklat dan juga workshop tentang leadership), peningkatan kualitas guru (pendidik) dan tenaga kependidikan (mengirim guru/karyawan ke lembaga-lembaga yang relevan (diklat sesuai *basic* pendidikan dan mata pelajaran yang diampu), pembinaan secara periodic dan pembinaan guru mata pelajaran yang di-UN-kan, peningkatan kualitas siswa (penambahan jam, diprioritaskan mata pelajaran yang di-UN-kan dan program persiapan output siswa dengan try-out persiapan UN), peningkatan kualitas sarana prasarana (pembenahan/rehabilitasi ruang belajar/ruang kelas dengan men-setting ruang laboratorium/ruang praktik masing-masing program keahlian dan melengkapi alat-alat praktik).

3. Sedangkan faktor pendukung dan penghambat dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo adalah sebagai berikut: faktor pendukung (dana/finansial, pelatihan-pelatihan dari Dinas/ sekolah dan iklim sekolah yang mendukung), faktor penghambat (sarana prasarana yang kurang memadai, SDM guru yang masih belum semua Sarjana (S1), dan ada yang masih belum menguasai IT.

B. Saran-saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka berikut ini akan diajukan beberapa pemikiran sebagai masukan yang diharapkan dapat berguna bagi SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo.

1. Agar dapat mencapai tugas-tugas kepemimpinan di sekolah, maka Kepala Sekolah hendaknya berusaha untuk bisa mengembangkan kuitas kepemimpinan, khususnya dalam hal supervisi dan inovasi.
2. Kepala Sekolah diharapkan dapat egera menyelesaikan factor-faktor penghambat secara terbuka dengan melibatkan berbagai fihak yang terkait. Upaya yang dilakukan adalah dengan mengadakan pertemuan/rapat guna mencari solusi yang terbaik.
3. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tentunya dibutuhkan kerjasama dengan semua fihak. Kesulitan Kepala Sekolah untuk bekerjaama dengan stakeholder dapat diatasi dengan mengajukan proposal untuk perusahaan-perusahaan yang kiranya dapat diandalkan untuk menampung tenaga kerja yang berasal dari alumni sekolah.

4. Kepada fihak Yayasan agar memberikan kewenangan yang lebih besar kepada Kepala Sekolah agar dapat mengatur sekolah yang dipimpinnya secara maksimal.

C. Penutup

Dengan selesainya penulisan tesis ini, penulis berharap semoga mempunyai guna dan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan/pendidikan khususnya pendidikan Islam.

Kritik yang sifatnya membangun selalu dinantikan dan di harapkan. Tidak lupa melalui bab ini penulis mengucapkan beribu-ribu terima kasih kepada semua fihak yang telah berkenan membantu penulisan tesis ini dan permohonan maaf yang setulus-tulusnya karena penulis merasa penulisan tesis ini masih kurang sempurna.

Karena hanya kepada Allah-lah segala puji dan syukur selalu penulis panjatkan. Semoga Allah SWT, selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, amin.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Komari, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektifitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta*, Tesis, Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga, 2005.
- Ali Muhammad, *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*, Bandung, Angkasa, 1987
- Arikunto, Suharsimi *Pengelolaan Kelas dan Siswa: Sebuah Pendekatan Evaluatif*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1986)
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998)
- Asy'ari, M. Kholil, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Kota Pasuruan (perspektif TQM)*, Tesis Yogyakarta UIN Sunan Kalijaga, 2008
- A'yun, Khurrota, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III Menghadapi UN 2006/2007 di MA Ma'arif Lampung Timur*, Tesis, Yogyakarta; UIN Sunan Kalijaga, 2007
- Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu-ilmu sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2007)
- Bush, Tony, dan Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2006)
- Bogdan Robert C dan Biklen Sari K, *Qualitatif Researchlm for Education An Introduction to Theory and Methods*
- CD-Rom Alqur'an in Word, Versi 6. 50, PT. Software Sakhr, 1997Cholid Narkabo, et.al., *metodologi penelitian* (Jakarta: Bumi aksara, 2003)
- Dauly, Haidar Putra., *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Prenada Media, 2004)
- Dede Oetomo, "Penelitian Kualitatif: Aliran dan Tema", dalam Bagong Suyanto, et.all.,(Eds), *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan* (Jakarta: Kencana, 2007)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2001
- Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif., Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003)
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1980

- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta Depdiknas, 2001
- Furchan, Arif, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Fenomenologis terhadap ilmu-ilmu Sosial* (Surabaya; Usaha Nasional, 1992), h.23 lihat juga Budi puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2006)
- G. Terry, *Principles of Management*, America: Richard D, Irwin Inc, 1997
- Hersey, P., dan Blanchard K, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (4th ed.), (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, INC, 1982)
- Hadi, Sutrisno., *Metodologi Riset I*, (Yogyakarta, Fakultas Psikologi UGM, 1989)
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Hadi Sutrisno, *Metode Rearch*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000
- Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1994)
- Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Ismail, *Strategi Pembelajaran Agama Islam Berbasis PAIKEM*, (Semarang: RaSAIL, 2008) 262
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta PT Raja Grafindo Persada, 1998
- Khaeruddin, Mafud junaidi, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jogjakarta, Pilar Media, 2007.)
- M. Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta Rajawali Press, 1999)
- Madjid, Abdul, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008)
- Martinis Yamin, 2006, *Sertifikasi profesi keguruan di Indonesia*, (Jakarta, Gaung Persada press)
- Mas'ud, Abd. Rahman, dkk, *Paradigma Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001)
- Miles, Matthew B., dan A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (London: Sage Publication, 1984), Terjemahan Tjetjep R.R. (Jakarta: Universitas Indonesia, 1992)

- M. Yusuf Hanafiah, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri, 1994
- Milles dan Huberman, *Quality Data Analysis*, California: Sage Publications, 1994
- Moedjiono Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung, PT Refika Aditama, 2008.
- Suryobroto B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta PT Rineka Cipta, 2004
- Sudijono, Anas, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta: CV Rajawali, 1986
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, Jakarta PT Raja Grafindo Persada: Uhamka Press, 2001
- Www, Geogle. Com.*



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 1

RINGKASAN HASIL WAWANCARA DAN OBSERVASI

HASIL WAWANCARA

Sumber Data : Karsinem, S. Pd.
 Tanggal : 20 Desember 2013
 Waktu : Pukul 10.00
 Tempat : Ruang Kepala SMK Kartini Purworejo
 Peringkas : Drs. Mardi Utomo

Kode Masalah	Kode Data	Kode Teknik	Uraian masalah/kegiatan.
Prp	KS	W	Yang merencanakan dan menentukan guru yang akan mengajar di kelas adalah koordinator kurikulum yaitu Drs. Mardi Utomo dengan melihat SK pengangkatan dari Yayasan Pendidikan Tunas Dasa Karya Purworejo (Pembaharuan), kecuali jika dirasa kurang memenuhi kebutuhan sekolah, maka diangkatlah Guru Tidak Tetap (GTT) oleh Yayasan melalui usulan dari Kepala Sekolah dengan mempertimbangkan usulan dari Dewan Guru. sedangkan untuk pengajar ekstrakurikuler ditentukan oleh koordinator kesiswaan yaitu bu Dra. Amani dengan pertimbangan koordinator ekstrakurikuler yakni pak Aribowo, pak Budi Sarwoko, bu Eny Astuti, B. Sc.
Prp	KS	W	Untuk program pembelajaran Intrakurikuler diatur sesuai dengan SK mengajar bagi guru-guru. Dilihat dari pembagian jamnya, masing-masing mestinya mendapat jam mengajar sama. Kalau saat ini ada 12 kelas, maka mendapat 24 jam mengajar. Berhubung Guru-guru saat ini sudah ada yang sertifikasi dan ada yang belum, maka kita harus menyesuaikan keadaan. (03-03-14: pkl 09.30)
Prp	KS	W	Memang sudah seharusnya di SMK Kartini Purworejo ini dikembangkan berbagai program pengembangan termasuk program keagamaan disamping sudah ada Pramuka, Drumband, Band, karena SMK ini sudah semakin membaik akademik maupun non akademiknya. Wong tempatnya saja di kota yang strategis kok masih itu-itu saja program keagamaannya. Lagi pula, saat ini perkembangan siswa yang menjurus ke arah kenakalan remaja dan mengkonsumsi narkoba sudah sangat luar biasa.

			Untuk itu ke depan program-program sekolah yang berkaitan dengan pembentukan pribadi siswa harus diprioritaskan.(03-03-14; pkl 0930)
Prp	KS	W	Sejak saya pertama kali memasuki sekolah ini, satu tahun yang lalu ,saya jadi kagum dengan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan di sini, ada bunyi musik yang enak di dengar, sambutan warga yang santun, dan jika ada kegiatan keagamaan warga sangat antusias sampai malam tetap kompak, dan lain-lain. Ternyata setelah saya pelajari program-programnya memang disusun sedemikian rupa, hal ini sudah menjadi tradisi warga SMK Kartini Purworejo dari tahun ke tahun. Setelah kami mengumpulkan staf-staf yang ada semua ada programnya katanya. Karena itu saya jadi tertarik dan ingin memanfaatkan kegiatan yang serupa di SMK ini seperti mengembangkan meditasi saat menjelang ujian nasional nanti
Plp	KS	W	Karena terbatasnya anggaran dana, maka kegiatan kesiswaan yang berkaitan dengan ekstrakurikuler tahun ini agak dibatasi, mengingat saat ini untuk penarikan kepada orang tua sangat seret, sementara dana BOS dirasa kurang bisa memenuhi anggaran yang dibutuhkan. Tetapi walaupun demikian untuk kegiatan ekstra keagamaan supaya jalan terus, baik yang sudah diprogramkan sebelumnya maupun yang berkaitan dengan program mandiri tak terstruktur termasuk pembudayaan perilaku religius harus tetap digalakkan di sekolah ini
Pdp	KS	W	Setiap satu bulan sekali, kepala sekolah beserta staf wajib mengikuti rapat khusus sebelum diadakan rapat umum beserta dewan guru dan karyawan yang ada di SMK Kartini Purworejo. Biasanya membahas tentang evaluasi pelaksanaan program-program pembelajaran secara menyeluruh, mulai dari masalah di kelas sampai pada hal-hal yang kecil dibahas semua
Pdp	KS	W	Untuk pembelajaran secara umum di Kelas kami melakukan pengendalian dalam bentuk supervisi kelas dengan cara melakukan pembinaan-pembinaan terhadap proses pelaksanaan KBM pada saat itu. Jika tidak masuk kelas, kami melakukannya

			dengan cara penilaian perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru yang bersangkutan. Cara yang kedua adalah dengan supervisei secara klinis, yaitu melakukan pembinaan kepada guru yang bersangkutan baik dilakukan di ruang kepala sekolah maupun dalam rapat dinas dewan guru. Cara seperti ini diharapkan yang datang secara aktif adalah gurunya bukan kepala sekolahnya. Hal ini saya lakukan untuk mencari permasalahan-permasalahan yang terjadi sepanjang proses dan hasil pembelajaran di kelas.
Pdp	KS	W	Pengembangan program pembelajaran PAI di SMK Kartini Purworejo ini telah diatur oleh urusan kurikulum untuk kegiatan pembelajaran di kelas (intrakurikuler) dengan 2 jam pelajaran per minggu. Sedangkan untuk kegiatan ekstrakurikuler diatur oleh kurikulum dengan pertimbangan unit kesiswaan dan pembina ekstrakurikuler PAI dengan ekuivalen 2 jam pembelajaran perminggunya. Pembelajaran kedepan mengacu pada kurikulum 2013 khusus untuk kelas X dan XI dimana jumlah jam per minggu adalah 3 jam pembelajaran, sehingga akan lebih meningkat dalam penanaman nilai keagamaan bagi siswa yang menjadikan kepribadian dan akhlaknya berubah akhlakul karimah baik pada orang tua maupun orang lain dalam keluarga dan masyarakat. Dengan nilai keagamaan yang tinggi akan menjalin kerjasama yang baik dan menumbuhkan jiwa solidaritas yang tinggi saling tolong menolong, meberikan kritik dan saran yang membangun.
Plp	KS	W	Untuk pembelajaran PAI di kelas kami mengadakan supervisi dengan cara bekerjasama dengan Pengawas Pendidikan Agama Islam dari Depag. Seperti yang sudah-sudah bahwa wilayah Pendidikan Agama Islam memang harus ditangani oleh Depag dan dari depag sendiri sudah ditentukan pengawasnya. Sehingga kami hanya melihat dari sisi administrasinya saja, belum sampai pada supervisi di kelas . nampaknya masalah pengendalian pembelajaran PAI ini memang diatur sesuai dengan pengawas mata pelajaran. Dan khusus pembelajaran PAI di SMK Kartini Purworejo ini pengawas dari Depag adalah bapak Tri Hantoro, S. Pd.I MSi. Kalau pengawas secara umum dan hanya pembinaan di SMK Kartini Purworejo ini yang dari Dinas Pendidikan adalah bapak Drs. Suhirman

HASIL OBSERVASI

Sumber Data : Drs. Mardi Utomo (Koord. Kurikulum)
 Tanggal : 12,14, 25 Maret, 4 April 2014
 Jam : 10.00-11.00 WIB
 Tempat : Ruang Staf SMK Kartini Purworejo
 Peringkas : Drs. Mardi Utomo

Kode Masalah	Kode Data	Kode Teknik	Uraian masalah/kegiatan.
Prp	Wk. Kur	W	Kurikulum yang digunakan di SMK Kartini Purworejo ini adalah kurikulum KTSP dengan beberapa penambahan sesuai dengan kebutuhan sekolah yang disusun oleh Tim pengembang kurikulum dengan melibatkan berbagai pihak. termasuk ada tim MGMPS yang bertugas mengembangkan program-program pembelajaran untuk dijadikan pedoman baik pembelajaran kokurikuler maupun ekstrakurikuler
Prp	Wk. Kur	W	Setiap memasuki liburan semester guru-guru mengikuti kegiatan workshop yang diselenggarakan sekolah untuk menyusun perangkat pembelajaran yang didalamnya akan membuat pengembangan silabus dan sistem penilaian. Rencana pelaksanaan pembelajaran, program tahunan, program semester, pemetaan materi, analisis standar isi, kriteria ketuntasan minimal dan lain-lain. Juga termasuk kegiatan pengembangan diri dalam bentuk ekstrakurikuler harus ada perangkat pembelajarannya berikut criteria penilaian. Hal ini dilakukan supaya pada waktu masuk pelajaran guru-guru tidak disibukkan dengan administrasi pembelajaran.
Prp	Wk. Kur	W	Kami membagi program pembelajaran kurikulum itu menjadi 2 bagian. Satu untuk program pembelajaran intrakurikuler atau kurikulum yang terstruktur, dua untuk program pengembangan diri yang pelaksanaannya tidak dicantumkan dalam struktur kurikulum, namun dilaksanakan di luar jam pelajaran dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Untuk program pembelajaran yang masuk dalam struktur kurikulum, kami memberikan keluasaan

			kepada masing-masing guru untuk mengembangkan mulai dari perencanaan membuat silabus, RPP, menggunakan metode pada saat mengajar maupun membuat kriteria penilaian. Sedangkan untuk kegiatan pengembangan diri kami serahkan kepada masing-masing guru yang menanganinya tetapi harus mengacu pada aturan 275 yang ditentukan. Misalnya pengembangan diri dalam bentuk ekstra BTA (Baca Tulis Al-Qur'an), harus sesuai dengan tujuan pembelajaran PAI, Pramuka harus sesuai dengan tujuan pembentukan kedisiplinan yang disesuaikan dengan Mapel PKn, dan lain-lain. Adapun yang terkait dengan budayabudaya yang dikembangkan disini itu masuk dalam program spontanitas termasuk kerja bhakti, jum'at bersih, ta'ziah, santunan kematian, santunan fakir-miskin, budaya salim dan lain-lain.
Prp	Wk.nKur	W	...dalam upaya mewujudkan visi-misi SMK Kartini Purworejo, maka penentuan guru mata pelajaran PAI diserahkan kepada urusan kurikulum. Sedangkan untuk guru ekstrakurikuler diserahkan kepada koordinator kesiswaan dengan pertimbangan koordinator ekstrakurikuler. Karena dari merekalah secara persis tahu karakteristik guru yang mengajar dan materi yang diajarkan. Untuk tahun ini, Drs. Mardi Utomo mengajar PAI kelas X, XI dan XII dengan jumlah jam 24, ditambah ekstra dan Pembina OSIS bidang ketaqwaan. Pembagian jam seperti ini karena tuntutan sertifikasi yang harus dipenuhi. Karena pak untung tahun ini yang sertifikasi maka diberi jam 24 sisanya pak Kirman yang saat ini masih kuliah S2 dan belum sertifikasi (W-3-Urs.Kur.Plp.22-03-14)
Pdp	Wk.nKur	W	Disini, budaya kerja tanpa harus diperintah masih belum jalan sekalipun itu menjadi motto SMK Kartini Purworejo, karenanya masih harus belajar banyak. Sering Bu Karsinem bilang kepada kami-kami khususnya yang staf untuk selalu memonitor anak-anak, nyuwun tulung (minta tolong) lebih sregap (rajin) agar murid-murid kita

			pinter dan nantinya jadi orang yang berguna di masyarakat.
Prp	Wk.nKur	W	Di sini ekstrakurikuler yang mendukung kegiatan pembelajaran pendidikan Agama Islam adalah BTA. Hal ini diadakan dengan tujuan meningkatkan kemampuan siswa dalam membaca dan menulis Al Quran dan Meningkatkan keterampilan siswa dalam berkomunikasi dengan bahasa Arab dan kalau bisa ya meningkatkan prestasi non akademik siswa dalam bahasa Arab alias bisa juara dalam mengikuti kegiatan lomba yang setiap tahunnya ada kegiatan lomba 5 bahasa itu.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

HASIL WAWANCARA

Sumber Data : Dra. Amani (Koord. Kesiswaan)
 Tanggal : 23 Januari 2014
 Waktu : Pukul 08.00-09.00.00 WIB
 Tempat : Ruang Staf SMK Kartini Purworejo
 Peringkas : Drs. Mardi Utomo

Kode Masalah	Kode Data	Kode Teknik	Uraian masalah/kegiatan.
Prp	Urs Sis.	W	Sejak saya ditunjuk teman-teman guru untuk menjadi koordinator kesiswaan di sini, saya hanya meneruskan tradisi yang sudah-sudah dalam memilih kepengurusan OSIS. Dimana setiap tahun menjelang kepengurusan OSIS lama berakhir, saya mengumpulkan anak-anak untuk saya mintai kesediaan mereka menjadi pengurus OSIS. Hasilnya setelah mereka mendapat persetujuan orang tuanya, baru saya nyatakan mereka bersedia untuk menjadi pengurus OSIS. Setelah menjangar lewat perwakilan kelas yang setiap kelasnya dipilih 2 orang yang bersedia, maka pada waktu pemilihan terdapat beberapa calon ketua OSIS. Kemudian setiap calon ada tim sukses mengadakan kampanye lewat selebaran atau tulisan-tulisan yang ditempel di setiap sudut papan pengumuman. Kemudian disediakan waktu khusus untuk memaparkan program satu tahun ke depan termasuk visi dan misi jika menjadi ketua OSIS dalam sidang pleno yang dihadiri perwakilan pengurus kelas masing-masing 2 orang, pengurus OSIS lama yang jumlahnya sekitar 45 orang, dan pembina OSIS yang jumlahnya sekitar 10 pembina. Kemudian besoknya diadakan pemilihan ketua OSIS secara langsung oleh semua siswa dengan mencontreng salah satu calon yang ada pada surat suara. Setelah terpilih satu calon suara terbanyak, maka pada hari berikutnya diadakan pelantikan pengurus OSIS yang baru terpilih. Setelah pelantikan tersebut, tidak lama kemudian mereka harus mengikuti Diklat LDKS (Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa) selama tiga hari. Pada saat inilah semua pengurus

			OSIS membuat program-program sesuai dengan 8 seksi yang ada dalam kepengurusan OSIS tersebut. Untuk seksi ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, biasanya yang paling banyak programnya, karena kita tahu sendiri bahwa seksi ketaqwaan ini yang paling menonjol ada 3 agama besar di Indonesia. Yakni; Islam, Kristen, dan Katholik. Tentu dengan merangkum setiap acara keagamaan harus diperingati, maka setidaknya setiap tahunnya program-program ketaqwaan ini ada 10an kegiatan baik yang diselenggarakan di sekolah maupun di luar sekolah. Hanya yang sudah jelas kita laksanakan karena siswa dan warga sekolah tidak ada yang non muslim, maka kegiatan yang jalan kegiatan kerohanian Islam saja. (17-03-14: pkl 12.00-12.30 R. Waka)
Prp	Urs Sis.	W	Memang kondisinya disini masih harus sering dikontrol pak, jika tidak dikontrol atau diawasi, akan menjadi kendor (malas dan tidak rajin), ya jadinya harus betul-betul maksimal pengawasannya
Prp	Urs Sis.	W	Kegiatan ekstrakurikuler yang jalan di SMK Kartini Purworejo ini adalah; Pramuka yang merupakan program wajib bagi siswa kelas X dan XI, Drumband adalah program kesiswaan pembinaan bakat dan minat ketrampilan seni untuk melatih kedisiplinan karena melalui unit ini dilatih agar tertib. Ekstra lainnya Band Kartini yang di ampu oleh Guru Seni Budaya dan guru kesenian yang lain selalu mengarahkan dan membina dengan tekun sehingga anak-anak kita mampu untuk bisa tampil pada even-even kegiatan sekolah yang diselenggarakan saat menjelang peringatan hari-hari besar Islam maupun hari besar nasional. (20-03-14: pkl 10.00-1045 R. Waka)

HASIL WAWANCARA

Sumber Data : Dwi Wuryaningsih (Waka Humas)
 Tanggal : 25-01-14 & 23-03-14: pukul 08.00-09.00
 Waktu : Pukul 10.00-11.00 WIB
 Tempat : Ruang Waka SMK Kartini Purworejo
 Peringkasan : Drs. Mardi Utomo

Kode Masalah	Kode Data	Kode Teknik	Uraian masalah/kegiatan.
Prp	Urs Sis.	W	Sejak saya ditunjuk teman-teman guru untuk menjadi Waka Humas di sini, saya hanya meneruskan tradisi yang sudah-sudah dalam memilih siswa-siswi yang akan disalurkan menjadi tenaga kerja. Dimana setiap tahun menjelang Ujian Nasional akan berakhir, saya mengumpulkan anak-anak untuk saya mintai kesediaan mereka menjadi calon tenaga kerja. Hasilnya setelah mereka mendapat persetujuan orang tuanya, baru saya nyatakan mereka bersedia untuk menjadi calon tenaga kerja. Setelah melalui berbagai proses ada yang lewat Ujian di SMK Negeri 3 Purworejo, ada yang lewat Ujian di SMK Negeri 2 Purworejo, Test Medikal dan lain-lain sehingga mereka yang mengajukan persyaratan mendaftar calon pekerja ternyata juga tidak mudah. Proses demi proses harus dilalui dan ternyata dari mereka juga tidak sedikit yang belum berhasil, dengan kata lain harus mengulang atau gagal tidak bisa diterima.
Prp	Urs Sis.	W	Memang kondisinya disini masih harus sering dikontrol pak, masih perlu banyak bimbingan mental, motivasi oleh siapapun jika tidak dikontrol atau diawasi, akan menjadi kendor (malas dan tidak rajin), ya jadinya harus betul-betul maksimal pengawasannya. Karena kalau kita amati mereka yang telah lolos uji medical dan uji lisan maupun wawancara setelah bekerja baru training saja sudah harus tidak krasan dan keluar, sehingga memang perlu masih banyak bimbingan, motivasi dan dukungannya agar mereka mentalnya kuat dan tahan banting.

Prp	Urs Sis.	W	Mengacu kepada tuntutan dunia usaha dan industry yang semakin majunya teknologi maka kita harus tidak boleh hanya tinggal diam diri, tetapi harus bisa dan mau merubah sikap harus mau ambil bagian dalam rangka melakukan aktivitas dalam segala hal agar tidak ketinggalan jauh dengan teman-teman lain. Apalagi kalau sampai kita tidak mengikuti informasi yang jeli dan teliti bisa-bisa kita tertipu isu-isu yang negative yang sering kita dengan terutama kaitannya para tenaga kerja wanita yang di luar negeri. Kami sebagai pengelola BKK di sekolah juga akan berusaha mengarahkan dan membimbing iswa agar tidak mudah terjerumus dan tergiur adanya informasi yang belum jelas.
Plp	Urs Sis.	W	Maaf pak, kalau kita kaji tentang upaya sekolah melalui program kerja sekolah memang tidak habis-habisnya, oleh karena itu yang penting apa yang kita mampu laksanakan sesuai tuntutan standar kita bekerja, apalagi kalau sampai adanya pendanaan yang di topang dari berbagai bantuan baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, kita gunakan semaksimal mungkin sesuai dengan juknis pengalokasian dana tersebut. (23-03-14: pukul 08.00-09.00)

INDONESIA

HASIL WAWANCARA

Sumber Data : Dwi Ambarwati, SE. (Waka Sarpras)
 Tanggal : 25-01-14 & 23-03-14
 Waktu : Pukul 10.00-11.00 WIB
 Tempat : Ruang Waka SMK Kartini Purworejo
 Peringkat : Drs. Mardi Utomo

Kode Masalah	Kode Data	Kode Teknik	Uraian masalah/kegiatan.
Prp	Urs. Sarpras	W	Kepala SMK Kartini Purworejo dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara meningkatkan kualitas pengadaan sarana dan prasarana sekolah melalui penambahan ruang dan alat praktik siswa. a. Penambahan ruang praktik siswa, dengan cara menyeting ruang belajar sebagai laboratorium/bengkel Kompetensi Keahlian masing-masing b. Menambah alat-alat pembelajaran, berupa penambahan peralatan praktik siswa sesuai dengan kebutuhan Program Keahlian masing-masing.
Prp	Urs. Sarpras	W	Kepala Sekolah juga mengupayakan lewat berbagai usaha dana baik itu subsidi dari Pemerintah pusat maupun daerah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kartini Purworejo diantaranya; disamping peralatan pembelajaran memberikan ruangan belajar yang nyaman dengan adanya kipas angin tiap ruang. Dan LCD Proyektor yang bias digunakan bagi setiap guru mengajar, menambah mebelair yang sebagian sudah rusak, menambah buku-buku pelajaran baik pegangan siswa maupun buku pegangan guru.

J. Lampiran Sementara

A. Pedoman Wawancara untuk Kepala Sekolah

1. Sejak kapan Ibu mulai memimpin sekolah ini ?
2. Apa yang Ibu lakukan pertama kali setelah menjadi Kepala Sekolah ?
3. Program/Agenda apa saja yang menjadi prioritas Ibu dan apa alasannya ?
4. Program-program apa saja yang Ibu lakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini? (program yang belum ada sebelumnya)
5. Bagaimana pandangan Ibu tentang pendidikan yang baik dan tepat itu ?
6. Apakah Ibu menyediakan perlengkapan yang diperlukan guru-guru dan karyawan untuk bekerja ?
7. Bagaimana menurut Ibu kualitas para guru dan karyawan yang ada di sekolah ini ?
8. Apa strategi/kiat-kiat yang Ibu buat agar setiap kebijakan ?
9. Upaya apa saja yang Ibu lakukan dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidikan yang ada ?
10. Apakah Ibu dalam mengambil keputusan , menerima saran dari guru-guru dan karyawan ?
11. Bagaimana cara Ibu mengkritik serta memotivasi guru dan karyawan yang tidak bekerja dengan sungguh-sungguh ?
12. Apakah Ibu melakukan analisis terhadap permasalahan yang timbul bersama-sama dengan staf pimpinan ?
13. Bagaimana cara Ibu untuk menjalin komunikasi dengan para guru dan karyawan ?
14. Apakah Ibu dalam memberikan tugas pada guru dan karyawan, harus ada laporan langsung hasil tugas tersebut pada Ibu ?
15. Apakah Ibu melakukan tugas fungsi administrasi (misal kurikulum, keuangan, administrasi umum, dan lain-lainnya) di sekolah ini ?
16. Bagaimana cara Ibu meningkatkan kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah di sekolah ini ?
17. Apa Ibu selalu memberikan pembinaan/bimbingan pada semua guru dan karyawan di sekolah ini ?
18. Bagaimana cara Ibu agar para guru dan karyawan mau melaksanakan tugas-tugas yang Ibu berikan dengan baik ?
19. Apakah Ibu selalu mengecek/mengevaluasi program-program yang dilaksanakan di sekolah ini ?
20. Menurut Ibu bagaimana dengan hasil kerja guru dan karyawan di sekolah ini ?

B. Pedoman Wawancara untuk Waka, Guru dan Karyawan

1. Apakah Kepala Sekolah memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk berprestasi di sekolah ini ?
2. Bila terjadi konflik, apa Kepala Sekolah mampu menyelesaikannya tanpa memihak salah satu Pihak (adil) ?
3. Menurut Bapak/Ibu, Kepala Sekolah adalah seorang yang terbuka/tertutup ?
4. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang mutu pendidikan di sekolah ini ?
5. Bagaimana menurut Bapak/Ibu, apakah mutu di sekolah ini (kualitas guru, siswa, sarana prasarana) sudah meningkat lebih baik ?
6. Apakah strategi yang dipakai oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini sudah baik ?
7. Apakah Kepala Sekolah selalu mengajak musyawarah bawahannya dan aspiratif terhadap kepentingan-kepentingan bawahannya ?
8. Apakah setiap rencana Kepala Sekolah selalu di dukung oleh para Guru dan Karyawan ?
9. Apakah Bapak/Ibu menilai apa yang direncanakan oleh Kepala Sekolah merupakan suatu hal yang dapat meningkatkan mutu pendidikan disekolah ini ?
10. Apakah Kepala Sekolah dapat mengendalikan/mengontrol semua kegiatan di sekolah ini ?
11. Apakah Kepala Sekolah selalu membina bawahannya sebelum dan sesudah melaksanakan tugasnya ?
12. Apakah setiap kegiatan yang dilakukan Kepala Sekolah sesuai dengan visi-misi sekolah ini ?
13. Apakah Kepala Sekolah mampu menggerakkan bawahannya agar bertugas dengan baik dan sukarela ? (misal tanpa paksaan, memberikan rasa aman dan nyaman, dan sebagainya)
14. Apakah Kepala Sekolah selalu di dukung oleh para guru dan karyawan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini?
15. Apakah Kepala Sekolah dalam melakukan inovasi-inovasi pendidikan selalu berkonsultasi/musyawarah dengan staf pimpinan sebelum ditawarkan pada guru dan karyawan ?
16. Apakah Kepala Sekolah selalu memotivasi Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas di sekolah ini ?
17. Apakah Bapak/Ibu setuju dengan sikap dari Kepala Sekolah yang hati-hati dan optimis dapat menjadikan bawahannya tenang dalam melaksanakan tugas sehari-hari di sekolah ini ?
18. Apakah Kepala Sekolah selalu mengevaluasi setiap kegiatan yang telah dilaksanakan di sekolah ?
19. Kapanakah Kepala Sekolah melakukan tugas evaluasi setiap kegiatan yang dilaksanakan di sekolah ini ? (mingguan, bulanan, semesteran, tahunan)
20. Bagaimanakah hasilnya dari evaluasi kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah ?



SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
SMK "KARTINI" PURWOREJO

STATUS : TERAKREDITASI

Program Keahlian : Akuntansi, Administrasi Perkantoran, Penjualan, Teknik
Komputer Jaringan

Alamat : Jln. Kartini No. 21 Telp./ Fax. (0275) 21391 Purworejo 54113

SURAT KETERANGAN

Nomor : 252 /I03.06/4.MK/HM/2014

Yang berfanda tangan dibawah ini :

N a m a : Karsinem, S. Pd.

Jabatan : Kepala SMK "KARTINI" Purworejo.

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Drs. MARDI UTOMO

Nomor Induk Mahasiswa : 11913140

Tempat, tanggal lahir : Purworejo, 10 Juli 1966

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Program Pendidikan : S 2

Program Study : Pasca Sarjana Magister Studi Islam

Tahun Akademik : 2013/2014

Alamat : Pucangagung RT. 02 RW. 02, Kecamatan Bayan
Kabupaten Purworejo.

Mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan penelitian di SMK "KARTINI" Purworejo untuk kepentingan menyusun Tesis dengan judul :

"Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Kartini Purworejo Kabupaten Purworejo",

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Purworejo, 15 Oktober 2014

Kepala Sekolah,

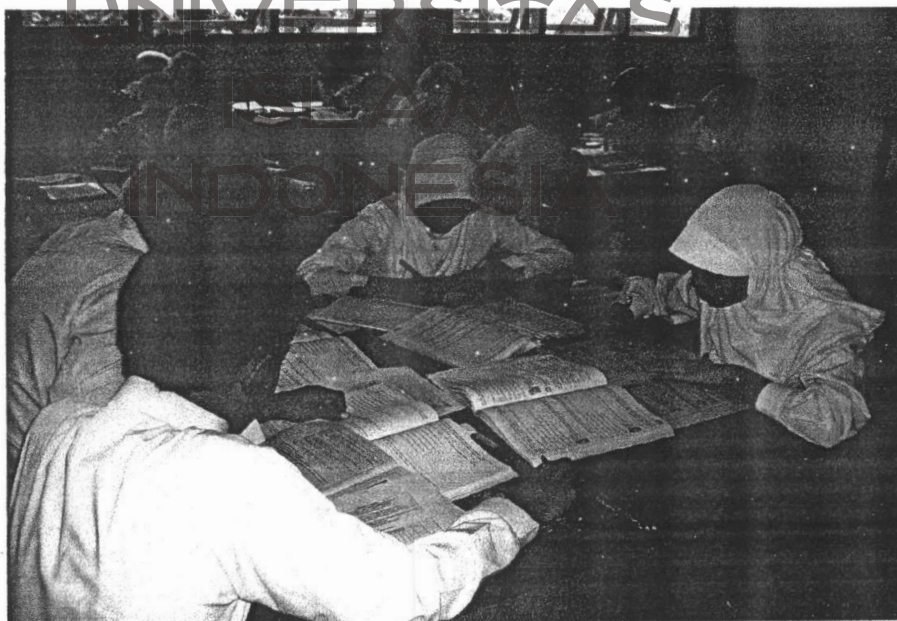
KARSINEM, S. P d.

Lampiran 2.

Foto Dokumen Kegiatan di SMK Kartini Purworejo



Gambar 1. Kegiatan BTQ (Baca Tulis Qur'an) di Mushola SMK Kartini Purworejo



gambar 2. Kegiatan Pembelajaran di SMK Kartini Purworejo dengan menggunakan metode Diskusi kelompok.



Gambar 3. Kegiatan Sholat Dhuha dan mujahadah menjelang sukses UN 2013 di Aula SMK Kartini Purworejo



Gambar 4. Kegiatan kajian keislaman putri yang diperankan di depan kelas dengan lesehan saat praktik di SMK Kartini Purworejo



Peran serta SMK Kartini Purworejo dalam rangka memeriahkan Purworejo kota vokasi 2012

الجامعة الإسلامية



Persiapan stand menyambut Purworejo kota Vokasi 2012



Memeriahkan Peringatan Hari Kartini 21 April 2013, Nampak para juara lomba keluasaan dan cerpen.



Para juara pada nampang di depan layar kaca. Kartini is the best.



Peran serta SMK Kartini Purworejo dalam menyambut Purworejo Sebagai Kota Vokasi tahun 2012.



Dalam bidang kesenian daerah juga SMK Kartini Purworejo tidak mau ketinggalan dalam rangka nguri-uri budaya Jawa.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Drs. Mardi Utomo
Tempat Tanggal Lahir : Purworejo, 10 Juli 1966
NIP. : ----
Pangkat/Golongan : ----
Jabatan : Guru Pendidikan Agama Islam di SMK Kartini
Purworejo Kabupaten Purworejo
Alamat Rumah (Asal) : Pucangagung RT. 02 RW. 02 Kecamatan Bayan
Kabupaten Purworejo
Alamat Sekolah : Jl. Kartini No. 21 Telp. (0275) 321391 Purworejo Kode
Pos 54113.
Nama Ayah : Muhammad Edy Purnomo
Nama Ibu : Marniyah (Almarhumah).
Nama Isteri : Henny Dwi Hastuti, S. Sos.

Riwayat Pendidikan :

1. Tahun 1980 : Lulus SDN Pucangagung 1 Kec. Bayan Purworejo
2. Tahun 1983 : Lulus SMP II Kutoarjo Kab. Purworejo
3. Tahun 1986 : Lulus Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Purworejo
4. Tahun 1992 : Lulus IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Tahun 2012 : Masuk S2 PPs MSI UII Yogyakarta.

Riwayat Pekerjaan :

1. Mengajar di SMP Bhakti Karya Seren Gebang Purworejo tahun 1993 – 2005
2. Mengajar di SMA Sultan Agung Berjan Gebang Purworejo tahun 1996 – 2002
3. Mengajar di SMK Kartini Purworejo tahun 1993 – 2014.

Riwayat Organisasi :

1. Ketua/Kepala TPQ Al Fatah Pucangagung tahun 1992-2002
2. Sekretaris Ta'mir Masjid Jami' Nurul Huda Pucangagung tahun 1994-1998
3. Ketua Remaja Masjid Nurul Huda Pucangagung tahun 1999-2002
4. Sekretaris MGMP PAI SMK Kabupaten Purworejo tahun 2005-2014
5. Sekretaris Ta'mir Masjid Jami' Jannatun Na'im Dlangu Butuh tahun 2010

Yogyakarta, 08 Juli 2014

Penulis

Drs. Mardi Utomo.