

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI  
SEKOLAH MENENGAN KEJURUAN MA'ARIF NU  
PAGUYANGAN**



**TESIS**

**Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd)**

**Oleh:  
MOHAMMAD MUZAKI  
NIM: 191765039**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
TAHUN 2021**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

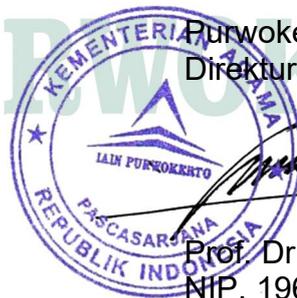
**PENGESAHAN**

Nomor: 144/In.17/D.Ps/PP.009/6/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Mohammad Muzaki  
NIM : 191765039  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Ma'arif NU Paguyangan

Telah disidangkan pada tanggal **4 Juni 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 15 Juni 2021  
Direktur,

*(Signature)*  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No.40A Purwokerto, 53126 Telp.0281-635624, 628250 Fax.0281-636553  
Website: <http://pps.iainpurwokerto.ac.id> E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : Mohammad Muzaki  
NIM : 191765039  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. 196810081994031001 Ketua Sidang/ Penguji		9-6-2021
2.	Dr. H. Syufa'at, M.Ag. 196309101992031005 Sekretaris/Penguji		9/6 2021
3.	Dr. Subur, M.Ag. 19670307199303 1 005 Dosen Pembimbing/ Penguji		9/6 2021
4.	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd. 197204202003121001 Penguji Utama		9/6-21
5.	Dr. Tutuk Ningsih, M.Pd.19640916 199803 2 001 Penguji Utama		9/6 2021

Mengetahui,  
Purwokerto, Mei 2021  
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd.  
NIP.197204202003121001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No.40A Purwokerto, 53126 Telp.0281-635624, 628250 Fax.0281-636553  
Website: <http://pps.iainpurwokerto.ac.id> E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PENYERAHAN TESIS**

Nama : Mohammad Muzaki  
NIM : 191765039  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. 196810081994031001 Ketua Sidang/ Penguji		9-6-2021
2.	Dr. H. Syufa'at, M.Ag. 196309101992031005 Sekretaris/Penguji		9/6/2021
3.	Dr. Subur, M.Ag. 19670307199303 1 005 Dosen Pembimbing/ Penguji		9/6 2021
4.	Dr. Rohmat, M.Ag.,M.Pd. 197204202003121001 Penguji Utama		9/6-21
5.	Dr. Tutuk Ningsih, M.Pd.19640916 199803 2 001 Penguji Utama		9/6 2021

Mengetahui,  
Purwokerto, Mei 2021  
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd.  
NIP.197204202003121001



KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA

Alamat Jl. A. Yani No. 4 A Purokerto 53126 Telp. 0218 635624 628250  
Website : [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id), email : [ppa.iainpurwokerto@gmail.com](mailto:ppa.iainpurwokerto@gmail.com)

---

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : Mohammad Muzaki  
NIM : 191765039  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam  
Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Ma'arif  
Paguyangan

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd.  
NIP. 19720420 200312 1 001

Tanggal: 8 Maret 2021

Pembimbing

Dr. Subur, M.Ag  
NIP. 19670307199303 1 005

Tanggal: 8 Maret 2021

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana IAIN  
Purwokerto  
Di Purwokerto

Assalamualikum wr.wb

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Mohammad Muzaki

NIM : 191765039

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

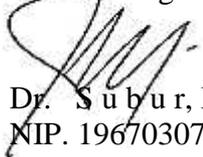
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan.

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Purwokerto, 8 Maret 2021  
Pembimbing

  
Dr. Subur, M.Ag  
NIP. 19670307199303 1 005

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul :  
“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK  
Ma’arif NU Paguyangan “ seluruh hasil merupakan karya sendiri.

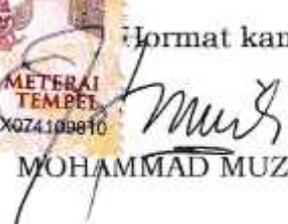
Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip  
dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma,  
kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini  
bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya  
bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan  
sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa  
paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 8 Maret 2021

1000  
METRAI  
TEMPEL  
AC3DAJX074109810

Hormat kami,  
  
MUHAMMAD MUZAKI

# **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMK Ma'arif NU Paguyangan**

**Mohammad Muzaki**

**NIM : 191765039**

## **ABSTRAK**

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2021

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah kemana yang dituju dalam melakukan penelitian. Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk: 1) Untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan? 2) Untuk menganalisa bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data diperoleh dari informasi, tempat dan aktivitas kegiatan kepemimpinan kepala sekolah, serta dokumen. Teknik pengambilan data berupa wawancara terstruktur, dan mencatat,serta mendokumentasi dengan kondisi Covid 19. Uji validitas data dilakukan dengan menerapkan triangulasi teknik, triangulasi sumber, triangulasi waktu. Teknik analisis data berupa teknik analisis interaktif yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing yang saling berinteraksi.

Hasil penelitian berupa pokok-pokok temuan yaitu: 1) Kepemimpinan kepala sekolah bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SMK Ma'arif NU Paguyangan, strategi, dan sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. 2) Peningkatan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan dengan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri kepala sekolah serta bagaimana bisa mengelola input

pembelajaran, menyelenggarakan proses pembelajaran, menghasilkan output kelulusan yang baik. 3) Secara keseluruhan kondisi Kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai *Educator* (Pendidik), sebagai *Manajer*, sebagai *Administrator*, sebagai *Supervisor*, sebagai *Leader* (Pemimpin), sebagai *Inovator*, sebagai *Motivator* cukup baik sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan

Principal's Leadership in Improving the Quality of Education at Ma'arif NU  
Paguyangan Vocational School

Mohammad Muzaki

ID : 191765039

ABSTRACT

Principal Leadership in Improving the Quality of Education in Vocational High Schools. Postgraduate Thesis of Islamic Education Management Study Program Purwokerto State Islamic Institute 2021

The research objective is a description of the direction of the research to be carried out. Based on the research focus above, this study aims to: 1) Analyze how the principal's leadership at SMK Ma'arif NU Paguyangan? 2) Analyzing how the principal's leadership in improving the quality of education in SMK Ma'arif NU Paguyangan.

The research method used is descriptive qualitative research. Data collection was obtained from information, places and activities of the principal's leadership activities, as well as documents. Data collection techniques are in the form of structured interviews, and recording, as well as documenting the condition of Covid 19. The data validity test is carried out by applying technical triangulation, source triangulation, and time triangulation. The data analysis technique is an interactive analysis technique, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions that interact with each other.

The results of the research are the main findings, namely: 1) Principal leadership how the principal can manage school management and the ability to set the Vision, Mission, Educational Goals of SMK Ma'arif NU Paguyangan, strategies, and right on target according to the situation and conditions of the school. 2) Improving the quality of education at SMK Ma'arif NU Paguyangan with education staff in carrying out their duties and functions is largely determined by the principal's self-motivation and how to manage learning inputs, organize learning processes, and produce good graduation outputs. . 3) The overall condition of the principal at SMK

Ma'arif NU Paguyangan in carrying out their duties and functions as an Educator (Educator), as Manager, as Administrator, as Supervisor, as Leader (Leader), as Innovator, as Motivator is quite good so that the principal can be role models in carrying out their duties.

Keywords: Leadership Style, Principal, Education Quality.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi adalah tata sistem penulisan kata-kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang di gunakan oleh penulis dala tesis. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor. 158/1987 dan Nomor: 0543 b/U/1987.

### 1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	a	s	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	h	h{	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	al	z	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Ñad	s{	es (dengan titik di bawah)
ض	Lad	d{	de (dengan titik di bawah)
ط	A'	t{	te (dengan titik di bawah)
ظ	a'	z{	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	W
	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	`	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
	Ditulis	'iddah

3. *Ta' Marbut}ah* di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

	Ditulis	<i>jikmah</i>
	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila di kehendaki lafal aslinya)

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

	Ditulis	<i>Kara mah al auliya</i>
--	---------	---------------------------

c. Bila *ta'marbut}ah* hidup atau dengan harakat fat ah atau kasrah atau

*ammah* ditulis dengan *t*.

	Ditulis	zaka t al fit}r
--	---------	-----------------

4. Vokal Pendek

.....	Fathah	Ditulis	A
.....	Kasrah	Ditulis	I
.....	Dammah	Ditulis	U

5. Vokal Panjang

<i>Fat ah + alif</i>	Ditulis	a <i>ja hiliyah</i>
<i>Fat ah + ya' mati</i>	Ditulis	a <i>tans</i>
<i>Kasrah + ya' mati</i>	Ditulis	<i>Kar m</i>
<i>ammah + w wu mati</i>	Ditulis	<i>fur d}</i>

6. Vokal Rangkap

<i>Fat ah + Ya' mati</i>	Ditulis	Ai <i>Bainakum</i>
<i>Fat ah + wawu mati</i>	Ditulis	Au <i>Qaul</i>

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

	Ditulis	<i>a`antum</i>
	Ditulis	<i>u`iddat</i>
	Ditulis	<i>la`in syakartum</i>

8. Kata sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

	Ditulis	Al-Qura n
	Ditulis	Al-Qiya s

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

	Ditulis	<i>As-Sama</i>
	Ditulis	<i>Asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

	Ditulis	Zlawi al-fur
	Ditulis	ahl al-Sunnah

## MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَنَشُرُوا وَيَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا  
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu, berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, maka lapangkanlah. Niscaya Allah SWT. akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, berdirilah kamu, maka berdirilah. Niscaya Allah SWT. akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah SWT. Mahateliti apa yang kamu kerjakan.”(Q.S: Al Mujadalah: 11)

## **PERSEMBAHAN**

1. Untuk orang-orang yang telah mensuport saya sehingga berhasil dalam penyusunan tugas akhir
2. Bapak/Ibu, Kakak, adik, dan semua keluarga besarku yang selalu mendoakan dan menjadi motivatorku.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Alhamdulillah*, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penulisan tesis yang berjudul “ KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SMK MA'ARIF NU PAGUYANGAN “ dengan benar. Sholawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan para pengikut sunah-sunahnya.

Penyusunan tesis ini merupakan tugas akhir dari kuliah dan diajukan kepada Pascasarjana Program studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Magister Pendidikan. Penulis juga sadar bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari banyak pihak, karena itu, dengan kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

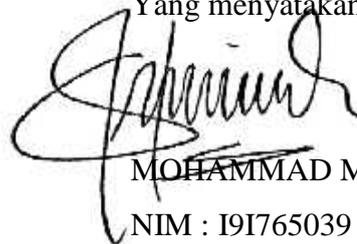
1. Dr. H. Muhamad Roqib, M. Ag. Rektor IAIN Purwokerto yang telah memberikan kesempatan dan selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan pendidikan.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag. Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang selalu memberikan bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Rohmat, M. Pd Kaprodi Pascasarjana IAIN Purwokerto dan juga dosen penasehat akademik yang telah banyak membimbing dan membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Subur, M. Ag. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing tesis yang penuh dengan kesabaran dan keikhlasan membimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Segenap Dosen Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu dan membekali pengetahuan.

6. Segenap Karyawan Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto.
7. Mardiyanto, S.Ag. Kepala SMK Ma'arif NU Paguyangan Bapak/Ibu Guru dan Komite SMK Ma'arif NU Paguyangan Kabupaten Brebes yang telah memberikan izin dan membimbing saya dalam penelitian ini.
8. Semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan, dan memberi semangat saya dalam mengerjakan penelitian ini. semoga atas segala bantuannya dan segala kebaikannya di balas oleh Allah SWT dengan pahala yang berlipat ganda. Amiin

Penulis sadar bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, mengingat kemampuan dan pengetahuan penulis yang terbatas oleh karena itu, dibutuhkan saran dan kritik dari semua pihak yang sifatnya membangun dan penulis harapkan. Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca umumnya.

Purwokerto, 2021

Yang menyatakan,



MOHAMMAD MUZAKI

NIM : 191765039

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	i
<b>PENGESAHAN DIREKTUR</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	iii
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRAC</b> .....	viii
<b>TRANSLITERASI</b> .....	x
<b>MOTTO</b> .....	xiv
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	xv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xviii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xxi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xxii

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Sistematika Penulisan .....	9

### **BAB II KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MUTU PENDIDIKAN**

A. Kepemimpinan .....	11
1. Pengertian Tentang Kepemimpinan.....	11
2. Gaya Kepemimpinan .....	16
3. Teori Kepemimpinan .....	23
4. Kepemimpinan Dalam Kinerja .....	24
5. Kepemimpinan Yang Efektif .....	27

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	29
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	29
2. Peran dan Tugas Kepala Sekolah .....	31
3. Tips untuk Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik .....	37
4. Peningkatan Mutu Pendidikan .....	39
5. Model Kepemimpinan .....	44
C. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	46
D. Kerangka Berpikir .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	48
1. Penelitian Deskriptif Kualitatif .....	48
2. Tempat dan Waktu .....	49
B. Subjek dan Objek Penelitian .....	49
1. Data .....	49
2. Sumber data Primer .....	50
3. Sumber data Sekunder .....	51
C. Teknik Pengumpulan Data .....	52
1. Observasi Partisipatif .....	52
2. Wawancara .....	53
3. Dokumen .....	53
D. Teknik Penentuan Sampel.....	53
E. Teknik Analisis Data.....	54
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	56
<b>BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
A. Profil SMK Ma'arif NU Paguyangan .....	62
1. SMK Ma'arif NU Paguyangan .....	62
2. Identitas Sekolah .....	62
3. Visi .....	64
4. Misi .....	64
5. Tujuan Sekolah .....	64
6. Strategi Sekolah .....	65
7. Sasaran .....	66

8. Identitas Kepala Sekolah .....	66
B. Penyajian Data Sekolah .....	66
1. Data Keadaan Siswa .....	66
2. Data Keadaan Guru .....	67
3. Data Prestasi .....	67
4. Data Instansi Unit Kerja .....	68
5. Data Sarana-prasarana .....	68
6. Potensi dan Keunggulan .....	69
C. Temuan Penelitian .....	69
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	69
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu .....	90
3. Pencapaian Prestasi .....	99
4. Kendala dan Cara Mengatasinya .....	101
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	108
B. Impikasi .....	109
C. Saran .....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN</b> .....	113
Lampiran 1 Pedoman Observasi .....	114
Lampiran 2 Pedoman Wawancara .....	118
Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi .....	122
Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara .....	126
Lampiran 5 Dokumen Pendukung .....	143
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	154

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Program Keahlian .....	63
Tabel 1.2 Akreditasi Kejuruan .....	63
Tabel 1.3 Keadaan siswa SMK Maarif NU .....	66
Tabel 1.4 Keadaan Ketenagaan Berdasarkan Status Kepegawaian .....	67
Tabel 1.5 Prestasi Siswa.....	67
Tabel 1.6 Kerjasama Instansi PKL Siswa .....	68
Tabel 1.7 Sarana Prasarana .....	68
Tabel 1.8 Nilai Rata-rata Ujian Sekolah dan Kejuruan.....	86
Tabel 1.9 Penelusuran Kelulusan.....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berfikir.....	47
Gambar 1.2 Teknik Triangulasi Sumber.....	57
Gambar 1.3 Triangulasi Teknik .....	58
Gambar 1.4 Triangulasi Waktu .....	58
Gambar 1.5 Peningkatan Mutu .....	98

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sekolah sebagai suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka dengan tantangan kehidupan global, pendidikan mempunyai peran strategis dalam jaman yang maju, keunggulan suatu bangsa tidak lagi mengandalkan kekayaan alam melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Mutu sumber daya manusia (SDM) ditentukan mutu pendidikan, tolok ukur mutu pendidikan didasarkan pada kondisi output dan outcome yang memenuhi syarat dalam menghadapi tuntutan jaman. Untuk mewujudkan mutu pendidikan harus ditunjang oleh komponen pendidikan yang memadai. Komponen-komponen tersebut menjadi masukan (input) untuk di proses sehingga menghasilkan keluaran (output) dan outcome (dampak) yang unggul.

Di dunia maju, kualitas sumber daya manusia adalah segala-galanya oleh karena itu masyarakat akan bersaing untuk mencari sekolah yang terbaik bagi putra putrinya. Sekolah yang tidak mampu menunjukkan kualitas terbaiknya akan ditinggalkan oleh masyarakat (orang tua). Meningkatkan kualitas pendidikan (sekolah) tidaklah mudah, untuk mencapai kualitas yang baik tidak selalu identik dengan besarnya dana yang dikeluarkan, letak sekolah di desa ataupun di kota, Negeri ataupun swasta namun sangat ditentukan oleh bagaimana sekolah memberikan kualitas pelayanan kepada peserta didik sehingga menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3)

juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh Pembukaan UUD 1945 alinea 4.<sup>1</sup>

Kondisi lembaga pendidikan (sekolah) saat ini masih ada beberapa permasalahan klasik yaitu kurangnya sarana prasarana sekolah, keadaan gedung sudah rusak, mutu tenaga pendidik belum memenuhi kompetensi dan kebijakan-kebijakan kurang produktif. Disisi lain sangat menggembirakan yaitu bahwa kesadaran masyarakat semakin meningkat akan pentingnya pendidikan yang berkualitas. Dengan semangat desentralisasi pendidikan yang semakin menguat, sekolah menjadi leluasa bergerak mengelola sumber daya yang ada sehingga mutu dapat ditingkatkan. Apalagi dengan diterapkannya suatu alternative model pengelolaan sekolah dengan manajemen berbasis sekolah, akan menjadikan kompetisi antar sekolah semakin nampak. Sehingga diperlukan kepamimpinan kepala sekolah dan juga mutu pendidikan di suatu lembaga (sekolah).

Dalam lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada sebuah Kepemimpinan yang selalu memberikan kesan yang menarik, sebab suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan berorganisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi sekolah dengan organisasi sekolah lainnya. Kepemimpinan

---

<sup>1</sup> Undang-undang Dasar 1945.

yang dinamis dan efektif merupakan potensi yang paling pokok dan yang sulit dijumpai, akan tetapi tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak mampu menjadi pemimpin yang berkepemimpinan dinamis dan efektif.

Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan pendidikan dapat tercapai apabila komponen pendidikan memenuhi persyaratan. Dari beberapa komponen pendidikan, yang paling berperan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah yang bermutu akan mampu menjawab tantangan perubahan jaman yang semakin cepat. Dimasa mendatang permasalahan pendidikan semakin kompleks, sehingga menuntut kepala sekolah untuk selalu melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi seluruh komponen sekolah.

Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah bermutu, kepala sekolah bermutu adalah yang profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peran sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yang bermutu. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah.

Mutu pendidikan sekolah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. TQM (Total Quality Manajemen) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan (*costumer*) pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menerus. Lebih lanjut Mulyadi mengemukakan bahwa : TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program yang terpisah) dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan

dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan *customer*<sup>2</sup>.

Dalam dunia pendidikan aplikasi TQM mengundang berbagai perdebatan, bahkan masih banyak para pakar pendidikan mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep dengan karakteristik pendidikan. Dalam pendidikan, filosofi berarti bahwa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka budaya kerja mantap harus terbina dan berkembang dengan baik dengan diri seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan. Motivasi, sikap, kemauan dan dedikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan adalah bagian terpenting dari budaya kerja itu. Dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga pendidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan) dan ada enam tantangan yang perlu dikaji serta dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM di sekolah, yakni berkenaan dengan dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta<sup>3</sup>.

Namun demikian kepemimpinan yang ada di SMK Ma'arif NU Paguyangan menganut dua tipe Kepemimpinan yaitu pertama tipe kepemimpinan yang demokratis atau modernis yang dalam pelaksanaannya kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasinya. Terbukti dari hasil penelitian yang kami dapatkan baik dari guru maupun karyawan dalam pengambilan keputusan yang dikemas dalam sebuah musyawarah semua terlibat dan terbuka seluas luasnya untuk mengeluarkan pendapatnya. Kedua gaya kepemimpinan karismatik, karismatik

---

<sup>2</sup> E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Bandung PT Remaja Rosdakarya 2013), Hal 224

<sup>3</sup> E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Bandung PT Remaja Rosdakarya 2013), Hal 226

kepemimpinan bukanlah gaya kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan, akan tetapi karena banyak yang menyamakan makna makna antara gaya dan tipe serta sifat seorang pemimpin, karismatik pemimpin pun di sebut sebagai salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya kewibawaannya berbeda. Dengan melihat sosok kepala sekolah di SMK Ma'arif Nu Paguyangan sangatlah tepat jika kepemimpinan tersebut memiliki gaya kepemimpinan karismatik yang tinggi serta berwibawa karenanya sangat di segani oleh warga sekolahnya sehingga apa yang disampaikan dan segala tindakannya selalu menjadi acuan terdepan dan sesuai sebagaimana maju dan berkembangnya di SMK Ma'arif Nu Paguyangan<sup>4</sup>.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan sekolah sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional dalam mengelola organisasi sekolah sekaligus bertugas mengatur dan mengelola semua sumber, organisasi dan bekerjasama dengan komite sekolah, masyarakat, lembaga-lembaga lain serta stakeholder yang ada. Kepeminpinan kepala sekolah dalam mengembangkan dan mengelola sekolah harus memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya termasuk kebutuhan guru, murid dan warga sekolah. Kepala sekolah profesional akan selalu memberi motivasi seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kompetensi warga sekolah dapat meningkat dan berkembang baik.<sup>5</sup> Kepala sekolah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik untuk memiliki keterampilan dan wawasan luas terhadap pendidikan.

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala sekolah jika dilihat dari rendahnya kinerja Kepala sekolah.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Bpk M Saeful M., selaku Waka Kesiswaan SMK Ma'arif NU Paguyangan tanggal 25 Desember 2020

<sup>5</sup> Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Bandung PT Remaja Rosdakarya 2013), Hal 226

Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala sekolah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan pendidikan sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang transparan, banyak nuansa/muatan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal dan eksternal kepala sekolah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala sekolah yang professional. Rendahnya profesionalitas berdampak rendahnya produktivitas kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Pendidikan adalah usaha mentranfer ilmu pengetahuan dari para pendidik kepada anak didik dalam lingkup keluarga, sekolah, dan masyarakat atau secara formal ataupun informal dengan tujuan mencerdaskan dan memengaruhi cara berfikir dan bertingkah laku anak didik yang diutarakan Abdul Karim yang dikutip dari buku Administrasi Pendidikan.<sup>6</sup> Kepemimpinan merupakan daya dan upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara yang efektif dan efisien.<sup>7</sup>

Dalam undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1 didefinisikan sebagai berikut:

Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses belajar agar peserta didik bisa secara aktif mengembangkan potensi untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, akhlak yang mulia, keterampilan yang diperoleh untuk dirinya, bagi masyarakat, bangsa dan negara.<sup>8</sup> Sejalan dengan tujuan pendidikan diatas, pendidikan adalah pembentukan potensi kepribadian manusia.

Pendidikan merupakan sebuah proses yang dilakukan melalui aktivitas terencana dalam mengarahkan segenap kemampuan memberikan

---

<sup>6</sup> Tatang S, Administrasi Pendidikan(Bandung: Pustaka Setia 2017),hal 18

<sup>7</sup> Hasan Basri, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Bandung: Pustaka Setia 2017),hal 11

<sup>8</sup> Republik Indonesia, Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem

bimbingan dan latihan sehingga terbentuknya potensi diri menjadi generasi kepribadian yang potensial bagi seluruh bangsa dan negara. Maka lembaga pendidikan diharapkan bisa bermutu dalam pendidikan yang profesional dan memberikan output yang berkualitas.

Lembaga pendidikan memegang peranan penting dalam menjadikan Pendidikan Nasional dan bisa bersaing di era yang global. Faktor kepala sekolah dan Guru yang komponennya sangat penting bagi perkembangan mutu pendidikan. Jika kepala sekolah dan gurunya baik. Maka mutu pendidikan yang diharapkan bisa tercapaia. Untuk bisa menjadi atau menjabat sebagai kepala sekolah harus memenuhi kualifikasi kepala sekolah, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial. Faktor yang menghambat kepala sekolah dalam mencapainya mutu pendidikan, dari pengalaman yang berdasarkan empirik, terkadang kepala sekolah kurang dalam memiliki pemahaman secara akademik, kurangnya motivasi diri, kurang semangat kerja dalam disiplin kerja, serta minimnya wawasan pengetahuan yang sempit sebagai peran kepala sekolah yang seharusnya mempunyai kompetensi yang memadai. Fenomena ini mungkin terjadi dikarenakan ketika penyaringan kurang memiliki potensi, serta faktor internal dan eksternal kepala sekolah dapat menjadi penghambat perkembangan sekolah maupun status pembalajaran yang profesional. Rendahnya profesional dapat menurunkan rendahnya produktivitas kepala sekolah dan mutu pembalajaran.

Berbicara kepemimpinan ada beberapa gaya atau tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga sekolah, kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktaktor terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpinan otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (aauthority) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Tipe Militeristik memiliki, gaya paternalistik. Gaya atau model kontingensi fieder yang diterapkan oleh *Fred E. Fielder*. Yang menurutnya keberhasilan seorang

pemimpin tidak hanya di tentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. seorang pemimpin akan berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda pula dengan menentukan efektif-tidaknya kepemimpinan, yaitu a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin b) derajat struktur tugas, dan c) kedudukan seorang pemimpin. Gaya atau model kepemimpinan tiga dimensi, model ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebutnya *gaya dasar*, *gaya efektif*, dan *gaya tak efektif* menjadi satu kesatuan. Gaya atau model kontinum, gaya ini diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton yang mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada dua macam kondisi utam, yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Gaya kepemimpinan *laissez Fair*, gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan bawahan. Kepemimpinan yang demokratis atau modernis yang dalam pelaksanaannya kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasinya.<sup>9</sup> Gaya kepemimpinan karismatik, karismatik kepemimpinan bukanlah gaya kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan, akan tetapi karena banyak yang menyamakan makna makna antara gaya dan tipe serta sifat seorang pemimpin, karismatik pemimpin pun di sebut sebagai salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya kewibawaannya berbeda. Partisipatif, kepemimpinan yang patisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahannya turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin

Dapat disimpulkan peneliti ingin melakukan peneelitian di SMK Ma'arif NU Paguyangan Brebes. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan, Bagaimana pula upaya kepala

---

<sup>9</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal. 27

sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan. Hal ini juga kepala sekolah memberikan pengaruh kinerja maupun prestasi pengajaran. terciptanya suasana belajar yang nyaman terhadap berlansungnya proses belajar mengajar. Dan apabila peserta didik nyaman di sekolah maka peserta didik akan mudah untuk mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sekolah sehingga secara langsung peserta didik juga dapat meningkatkan pentingnya mutu pendidikan.

Dari permasalahan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian sebelum masa pandemi covid 19 dengan mencari informasi beberapa narasumber di SMK Ma'arif NU Paguyangan dan dimasa pandemi covid 19 yaitu yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMK Ma'arif Nu Paguyangan Brebes.

## **B. Rumusan Masalah**

### **1. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan Brebes?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah kemana yang dituju dalam melakukan penelitian. Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan?
2. Untuk menganalisa bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan

## **D. Manfaat Penelitian**

Bagi peneliti memiliki diantara manfaat dan kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis.

1. Secara teoritis

- a. Menambah pengetahuan tentang kepemimpinan dalam meningkatkan pendidikan yang baik dan berkualitas.
  - b. Secara teoritis sebagai acuan dan kajian ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan
2. Secara praktis
- a. Bagi Yayasan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengambil kebijakan dalam rangka membantu memenuhi ketersediaan tenaga pendidik dan sarana pendukung pembelajaran di bidang pendidikan.
  - b. Untuk kepala sekolah hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan berbagai kebijakan kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah yang terkait dengan mutu pendidikan sehingga berimbas kepada peningkatan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan.
  - c. Bagi guru hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan yang positif dalam mengembangkan kompetensi guru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja profesional guru.
  - d. Bagi peneliti berikutnya hasil penelitian ini dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan model kepemimpinan dan peningkatan kompetensi guru.

#### **E. Sistematika Penelitian**

Tesis ini terdiri atas lima bab, yaitu bab I sampai bab V. Di bawah ini rincian pembahasan masing-masing bab, sebagai berikut:

Bab Pertama Pendahuluan, membahas tentang latar belakang masalah yang menjadi alasan pentingnya penulisan tesis ini. Pada bab ini, dikemukakan secara runtut tentang latar belakang masalah, fokus

penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada bab kedua Kajian Teoritik, dikemukakan teori-teori yang menjadi landasan penelitian. Pada bab ini menjelaskan tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan, bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan. Bab ini meliputi, konsep tentang kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan, implikasi model kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir.

Bab ketiga adalah Metode Penelitian. Bab ini terdiri atas: tempat dan waktu penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pemeriksaan keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab Keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti deskripsikan data-data hasil lapangan yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu: gambaran umum lokasi penelitian, model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan Brebes. Kemudian pada pembahasan hasil penelitian, membahas tentang gagasan peneliti, penafsiran dan penjelasan dari temuan atau teori yang diungkap dari lapangan tentang model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan.

Bab kelima Simpulan dan Saran. Di dalamnya memuat kesimpulan dari seluruh pembahasan dan dijadikan dasar untuk memberikan saran bagi sekolah. Sekaligus bagi temuan pokok atau kesimpulan dan rekomendasi yang diajukan.

## **BAB II**

### **KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **A. Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah merupakan sifat pemimpin, artinya unsur unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta meralisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahannya, masyarakat dalam suatu lingkungan, sosial, organisasi, atau negara.<sup>10</sup> salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Kartini Kartono dalam buku Kepemimpinan Kepala sekolah “ seorang pemimpin yang memiliki kecakapan dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan berbagai aktivitas yang diinginkan oleh pemimpin adalah pemimpin yang menjadikan kepemimpinannya sebagai alat utama mencapai tujuan, misalnya kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yang menjadi teladan bagi seluruh guru dan pendidik di Indonesia, yang menegaskan pentingnya guru memiliki citra kepemimpinan yang menjadi teladan masyarakat sehingga pendidikan mempengaruhi kehidupan sosial dan budaya masyarakat.<sup>11</sup> dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk gaya atau karakter dalam sebuah organisasi yang diterapkan sesuai dengan karakter atau

---

<sup>10</sup> Hasan Basri, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal. 7

<sup>11</sup> Hasan Basri, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal. 12

individu manusia dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi bahkan instansi masing-masing untuk mencapai tujuan.

<sup>12</sup>Berbicara kepemimpinan ada beberapa gaya atau tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga sekolah, kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Tipe Militeristik memiliki, gaya paternalistik. Gaya atau model kontingensi fieder yang diterapkan oleh *Fred E. Fielder*. Yang menurutnya keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. seorang pemimpin akan berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda pula dengan menentukan efektif-tidaknya kepemimpinan, yaitu a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin b) derajat struktur tugas, dan c) kedudukan seorang pemimpin. Gaya atau model kepemimpinan tiga dimensi, model ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebutnya *gaya dasar*, *gaya efektif*, dan *gaya tak efektif* menjadi satu kesatuan. Gaya atau model kontinum, gaya ini diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton yang mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada dua macam kondisi utam, yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Gaya kepemimpinan *laissez Fair*, gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan bawahan. Kepemimpinan yang demokratis atau modernis yang dalam pelaksanaannya kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan

---

<sup>12</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal. 22

organisasinya.<sup>13</sup> Gaya kepemimpinan karismatik, karismatik kepemimpinan bukanlah gaya kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan, akan tetapi karena banyak yang menyamakan makna makna antara gaya dan tipe serta sifat seorang pemimpin, karismatik pemimpin pun di sebut sebagai salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya kewibawaannya berbeda. Partisipatif, kepemimpinan yang partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahannya turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin<sup>14</sup>

Kesadaran akan kualitas dalam organisasi bergantung pada banyak faktor yang saling berhubungan, terutama sikap kepala sekolah terhadap kualitas. Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi TQM yang memasyarakat kepemimpinan yang kontinyu, oleh karena dalam konteks TQM kepala sekolah perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup : dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreativitas, originalitas, fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Kualitas kepala sekolah tersebut dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama diperlukan untuk mengembangkan budaya TQM. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung kepala sekolah sangat penting. Goetsch & Davis mempertegas komitmen ini dengan pertanyaan bahwa paling tidak sepertiga waktu kepala sekolah harus digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha-usaha implementasi TQM. Serta dengan landasan karakteristik pribadi, kepala sekolah perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan para karyawan. Dalam konteks TQM, penciptaan visi yang jelas

---

<sup>13</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal. 27

<sup>14</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 23

akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan *sense of teamwork* dalam kehidupan kerja, menumbuhkan *standard of excellen* dan menjembatani keadaan perusahaan sekarang, dan masa mendatang. Visi dirumuskan, diartikulasikan, dan dikomunikasikan keseluruh jajaran organisasi untuk mempromosikan perubahan inovasi, dan pengambilan keputusan.

Kepala sekolah kemudian mengambil berbagai langkah untuk menerjemahkan visi menjadi aksi (kegiatan kegiatan spesifik) yang dapat dicapai dengan dukungan secara berkesinambungan menuntut kepala sekolah untuk menerapkan kepemimpinan transformasi, melalui (1) penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan harapan tinggi, memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan dengan cara cara sederhana; (2) stimulasi intelektual untuk mempromosikan intelegensia, resionalitas dan pemecahan masalah secara ilmiah; dan (3) pemberian konsiderasi yang bersifat individual untuk memberikan perhatian personal dan memberdayakan karyawan. Melalui kepemimpinan tranformasional yang dikembangkan pada kepala sekolah selanjutnya disebarluaskan ke seluruh tenaga kependidikan. Hanya melalui difusi ini, sekolah dapat menanamkan nilai-nilai TQM yang meresap melalui batas tradisional dengan *stakeholder* eksternal sebagai bagian integral sekolah. Empat komponen perilaku kepala sekolah yang dapat diterapkan dalam konteks TQM mencakup: pertukaran informasi, pengembangan hubungan, pemberdayaan karyawan, dan pengambilan keputusan<sup>15</sup>.

<sup>16</sup>Definisi kepemimpinan yang lain seperti dikutip oleh Fred E, Fieldler dan Martin M. Chemers dalam Wahjosumidjo sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.230

<sup>16</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 25

1. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions.* Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
2. *Leadership is the initiation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems.* Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
3. *Leaderships is the procces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.*

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa “kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok”. James M. Black pada Manajemem: a Guide to Executive Command dalam Sadili Samsudin yang dimaksud dengan “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Sementara Soekarto Indrafachrudi, mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”.<sup>17</sup>

Kemudian menurut Maman Ukas. “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”. Sedangkan George R. Terry dalam Ambar Tegguh Sulistyani mengartikan bahwa “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama”.

---

<sup>17</sup> Hasan Basri, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 182

*Wexley & Yukl* dalam Ambar Tegguh Sulistyani mengartikan "kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya, atau merubah tingkah laku mereka".

Kepemimpinan menurut Sutisna, dalam Rohiat: " kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan".

Menurut Abu Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial menjelaskan bahwa: "Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut".<sup>18</sup>

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai tujuan bersama". Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat- sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa,.

## 2. Gaya atau Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan, di antaranya sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan Otokratis<sup>19</sup>

Kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan,

<sup>18</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 185

<sup>19</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 22

kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Ia menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar segala sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan secara penuh tanpa *reserve*. Ciri-ciri pemimpin yang otokratis sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organis;
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata;
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat;
- e. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya;
- f. Dalam tindakannya sering mempergunakan *approach*, yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis tidak saya temui di kepemimpinan kepala SMK Ma'arif NU Paguyangan dimana seorang kepala sekolah tersebut telah berpengalaman, baik di organisasi formal dan non formal, dan terbukti bahwa beliau sangat dikenal dengan baik oleh orang-orang disekitarnya.

## 2. Tipe Militeristis,<sup>20</sup>

Ciri-ciri seorang pemimpin yang bertipe militeristis sebagai berikut;

- a. Lebih sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan;
- b. Bergantung pada pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahannya;
- c. Menyenangi formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya;
- e. Sukar menerima kritik dari bawahan;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan;

---

<sup>20</sup> Hasan Basri, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 23

### 3. Gaya paternalistik<sup>21</sup>

Ciri-ciri seorang pemimpin yang bertipe paternalistik sebagai berikut;

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif an mengambil keputusan;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahn untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap mahatau.

### 4. Gaya atau Model Kontingensi Fielder<sup>22</sup>

Gaya kepemimpinan ini di kembangkan oleh Fred E. Fielder. Menurutnya, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apa bila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda pula. Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif-tindakannya kepemimpinan, yaitu a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin b) derajat struktur tugas, dan c) kedudukan seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan kontingensi fielder memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh hal-hal berikut ;

- a. Hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dan bawahan;
- b. Pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggungjawab yang jelas;
- c. Pemimpin yang kuat secara legal dan formal.

---

<sup>21</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal23

<sup>22</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal24

5. Gaya atau Model Kepemimpinan Tiga Dimensi,<sup>23</sup>

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin. Model ini dinamakan tiga dimensi karena dalam pendekatannya, model ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebutnya *gaya dasar*, *gaya efektif*, dan *gaya tak efektif* menjadi satu kesatuan. Ketiga gaya tersebut didasarkan pada perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang (*people oriented*) dan berorientasi pada tugas (*task oriented*)

6. Gaya atau Model Kontinum<sup>24</sup>

Gaya ini diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton yang mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada dua macam kondisi utam, yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan. Dua macam kondisi tersebut adalah : a) tingkat efektivitas teknis di antara para bawahan; b) tingkat motivasi dan dukungan para bawahan. Berdasarkan kedua macam kondisi tersebut, seorang pemimpin dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam hubungannya dengan pembuatan putusan.

- a. Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan keduanya rendah, gaya kepemimpinan yang dipilih adalah membuat keputusan sendiri (*make decision alone*).
- b. Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan keduanya tinggi, tetapi tingkat motivasinya dan dukungan bawahan rendah, gaya kepemimpinan yang dipilih adalah membuat putusan secara konsultatif (*consult*); pimpinan berkonsultasi dengan bawahan.
- c. Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan keduanya rendah, tetapi tingkat motivasinya dan dukungan bawahan tinggi, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah dengan mendelegasikan (*delegate*) atau melimpahkan pada bawahan. Pimpinan membuat putusan, kemudian

---

<sup>23</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 24

<sup>24</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 24

melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan untuk melaksanakan.

#### 7. Gaya Kepemimpinan *Laissez Fair*<sup>25</sup>

Gaya kepemimpinan bebas berkehendak. Organisasi dibentuk tanpa kejelasan aturan dan para anggota dengan bebas mengungkapkan keinginan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan bawahan. Selain itu pembagian tugas menjadi tidak jelas, dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional ataupun struktural. Kepemimpinan tipe ini terlalu melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin hanya mengambil sedikit tugas dan kewajiban yang banyak karena dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan kata lain, pemimpin dengan tipe ini seolah-olah melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya dan ia jarang berkomunikasi dengan bawahannya.

Dari beberapa ciri-ciri seorang pemimpin diatas Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan tidak juga menganut kepemimpinan otokratis, tipe militeristis, gaya paternalistis, gaya atau model kontingensi *fielder*, gaya atau model kepemimpinan tiga dimensi, gaya atau kontinum dan gaya kepemimpinan *laissez fair*, karena dari hasil penelitian dan juga wawancara yang kami lakukan dari beberapa sumber membuktikan dalam kepemimpinan beliau selalu solid, baik dalam pengambilan keputusan tidak serta merta di tentukan oleh kepala sekolah atau dalam pengambilan keputusan dan juga pendapat selalu mendengarkan dari beberapa masukan guru senior maupun junior dengan keputusan bersama, bertanggungjawab bersama dan dilaksanakan bersama sama demi kemajuan dalam peningkatan mutu sekolah.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal25

<sup>26</sup> Wawan cara dengan Bpk. Abdul Ghoni, selaku Waka Kurikulum tanggal 28

#### 8. Kepemimpinan yang Demokratis<sup>27</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaannya kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasinya. Gaya demokratis adalah kebalikan dari gaya otokratis. Ciri-ciri seorang pemimpin yang bertipe demokratis sebagai berikut;

- a. Mengembangkan kreativitas kepada bawahan;
- b. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
- c. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama;
- d. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi;
- e. Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya;
- f. Mengembangkan regenerasi kepemimpinan;
- g. Perluasan kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan;
- h. Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

#### 9. Gaya Kepemimpinan Karismatik<sup>28</sup>

Sebenarnya karismatika kepemimpinan bukanlah gaya kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan. Akan tetapi karena, banyak yang menyamakan makna makna antara gaya dan tipe serta sifat seorang pemimpin, karismatik pemimpin pun disebut sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang khas. Kharismatik bukan salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya tingkat kewibawaannya berbeda. Demikian pula, latar belakang munculnya kewibawaan tersebut.

Ciri-ciri seorang pemimpin yang bertipe karismatik sebagai berikut;

- a. Memiliki kewibawaan alamiah;

---

<sup>27</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal26

<sup>28</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) , hal 26

- b. Memiliki banyak pengikut;
- c. Daya tarik yang metafisikal (kadang-kadang irasional) terhadap para pengikutnya;
- d. Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya;
- e. Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya;
- f. Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, misalnya fisik, ekonomi, kesehatan, dan ketampanan.

#### 10. Partisipatif<sup>29</sup>

Kepemimpinan yang partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahannya turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses ini memengaruhi kelompok, atau kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin. Model partisipasi pemimpin adalah model kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Model partisipasi mengandalkan kepada pemimpin dalam menyesuaikan dirinya dengan situasi yang berlainan.

Dari beberapa informasi yang kami dapat ketika melakukan wawancara dari beberapa narasumber yang kami temui bahwa kepemimpinan di SMK Ma'arif NU Paguyangan menganut tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kharismatik dan partisipatif sebagaimana hasil wawancara tersebut.<sup>30</sup> Dimana seorang kepala sekolah SMK Ma'arif berawal dari seorang guru yang tau persis akan isi hati dari

<sup>29</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Pustaka Setia2017) ,hal 27

<sup>30</sup> Wawancara dengan Bpk. Abd. Ghoni, sekali Waka kurikulum di SMK Ma'arif NU Paguyangan tanggal 28 Desember 2020

teman-teman yang ada di sekelilingnya, berharap dan ingin memiliki seorang pemimpin yang mengetahui akan kondisi bawahannya, iklim lingkungan dan juga warga sekolah agar pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan tidak seperti jalan ditempat, serta ada kesenjangan untuk para guru dan juga karyawan untuk lebih baik. Sehingga warga sekolah mampu dan bisa berkembang dalam mendidik ataupun mentranfer ilmu-ilmu yang dimilikinya, sehingga para siswa bisa mampu bersaing di dunia kerja maupun di era global. Dan tidak hanya disitu Bapak Mardiyanto, pun juga tidak menutup telinga dan juga mata beliau selalu ngangsu kaweruh ketika diberikan masukan beliau selalu tanggap dan ketika meliat perubahanpun beliau mampu menyesuaikan dari hasil stadi banding.

### 3. Teori Kepemimpinan<sup>31</sup>

Dalam kepemimpinan Kepala Sekolah ada beberapa teori kepemimpinan yang berkembang antara lain :

- a. *teori genetic* yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*: seorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan karena bukan dibuat atau dididik untuk itu (*leader were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang oleh para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan.
- b. *teori sosial*, teori yang memadang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*fungtion of the group*). Menurut teori ini sukses atau tidaknya kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tapi yang lebih penting dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya.
- c. *Teori situasional*, teori yang berpandangan bahwa kepemimpinan bergantung pada situasinya. Teori ini tidak

---

<sup>31</sup> Hasan Basri, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal. 27,28

hanya melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang bersifat psikologis dan sosiologis, tapi juga atas ekonomi dan politik. Menurut konsep ini, kepemimpinan dipandang sebagai fungsi dari situasi (*function of the situation*).

- d. *Teori ekologis*, yaitu kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak dilahirkan dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif. Teori ini tidak menolak adanya sumber natural kepemimpinan, tetapi sumber struktural pun sangat membantu terbentuknya seorang pemimpin yang fungsional dan berpengaruh.
- e. *Teori sosio-behavioristik*, yaitu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan dilahirkan hal-hal berikut:
  - a. Bakat, keturunan, dan kecerdasan yang alamiah;
  - b. Pengalaman dalam bentuk kepemimpinan;
  - c. Pembentuk formal dalam organisasi;
  - d. Situasi lingkungan;
  - e. Pendidikan dan penelitian;
  - f. Kesepakatan sosial dan kontrak politik.

#### 4. **Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja**<sup>32</sup>

Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja memiliki peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan, dan peranan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua siswa, dan orang-orang lain di luar komunitas tempat sekolah itu berada.

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari

---

<sup>32</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.87

keputusan yang diambilnya semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam satu organisasi, keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional.<sup>33</sup> Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategis, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada “penentuan arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi. Menurut Sustermeister dalam bukunya Mulyasa yang berjudul “Manajemen Berbasis Sekolah” Ada beberapa faktor determinasi terhadap produktivitas kerja antara lain iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leader*).

Dalam kaitannya peranan gaya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja pegawai, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya dan dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Maka fungsi dari pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *ingarsa sung tulahd, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memberi daya)<sup>34</sup>.

#### 1. Pembinaan Disiplin.

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*Self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan untuk

---

<sup>33</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.116

<sup>34</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset),

berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

## 2. Pembangkitan Motivasi<sup>35</sup>

Ada beberapa pengertian motivasi diantaranya:

- a. Menurut Callahan and Clark “Motivasi adalah tenaga pendorong atau penerik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi).
- b. Menurut Morgan “ motivasi mengemukakan tenaga pendorong atau penerik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu.
- c. Sedangkan menurut Maslow mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhan.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psikisnya, misalnya memotivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu upayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.<sup>36</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Dan kepemimpinan dalam peningkatan mutu di SMK Ma’arif NU Paguyangan ini sudah banyak melakukan hal untuk mendorong para guru dan juga staf untuk

<sup>35</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.119

<sup>36</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), hal 119-120

berbuat sesuatu guna kebaikan dan kemajuan sekolahnya, namun belum sepenuhnya peningkatan mutu di berikan karena masih terkendala oleh anggaran dan juga kebijakan Lembaga Pendidikan Ma'arif serta Yayasan.<sup>37</sup>

### 3. Penghargaan.

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.<sup>38</sup> Secara di SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam dua tahun terakhir ini selalu memberikan penghargaan kepada guru dan stafnya dalam tiap satu semester sehingga dalam satu tahun ajaran selalu ada pergantian dan roling jabatan. Bahkan kepada siswa yang berprestasi pun pihak sekolah memberikan penghargaan berupa beasiswa.<sup>39</sup>

### 5. **Kepemimpinan yang Kepala Sekolah yang Efektif**

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Kineja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam

---

<sup>37</sup> Wawancara dengan Bpk Abdul Ghoni, selaku Waka kurikulum tanggal 6 Januari 2021

<sup>38</sup> E Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), hal 125-126

<sup>39</sup> Wawancara dengan Bpk Samsul Ma'arif, selaku guru dan Ka. perpus SMK tanggal 6 Januari 2021

mengimplementasikan MBS disekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif;
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;
- c. Mampu menjalin hubungan dengan harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan;
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
- e. Bekerja dengan tim manajemen;serta
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Disisilain kepala sekolah harus memiliki tiga ketrampilan untuk mensukseskan kepemimpinannya. Ketiga ketrampilan tersebut adalah a) ketrampilan konseptual, yaitu ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; b) ketrampilan manusiawi, yaitu ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; c) ketrampilan teknik ialah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama ketrampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: a) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari; b) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; c) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; d) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; e) berfikir untuk masa yang akan datang; f) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> E Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), hal 126-127

## B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Kepala Sekolah

Dalam *etimologi*, Kepala Sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang menjalankan *principalship* atau *kekepalasekolahan*. Istilah *kekepalasekolahan*, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah.<sup>41</sup>

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “Kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan ketua atau pimpinan organisasi atau lembaga.<sup>42</sup> Menurut Rahman dkk. yang dikutip dari bukunya Drs. Hasan Basri, M.Ag yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah* mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”<sup>43</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa “*kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, yang dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama*” “*Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat diberikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain..... untuk memenuhi tugas dan tuntutan tak terbatas, sumber daya yang dikumpulkan Kepala Sekolah adalah suatu alternative praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan*”.

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah “*kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk*

---

<sup>41</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia 2017), hal 39

<sup>42</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia 2017), hal 40

<sup>43</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia 2017), hal 40

*mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah”.*

Kepala sekolah sebagai komponen pendidikan harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah terdiri dari<sup>44</sup> :

- a. Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.
- b. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional, Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel, serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang berbeda-beda dan bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi, Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, I

---

<sup>44</sup> H.Tatang,Administrasi Pendidikan (Bandung Pustaka Setia) Hal. 66

nfak, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasipun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.
- h. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah harus memahami akan fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Fungsi dan peran kepala sekolah harus dijalankan dengan baik agar visi dan misi serta tujuan sekolah tercapai.

Menurut E. Mulyasa "*kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS)*". Dalam perkembangan yang sesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, inovator, motivator* dan *entrepreneur* disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM)*.

## 2. Peran dan Tugas Kepala Sekolah

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.0296 Tahun 1996 Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkayan mutu pendidikan sekolah. Menurut ketentuan ini masa tugas

kepala sekolah adalah 4 (empat) tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas.<sup>45</sup>

Kepala sekolah selain memimpin penyelenggaraan pendidikan di sekolah juga berperan/berfungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pemburu dan pembangkit minat.<sup>46</sup>

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Berkaitan dengan kedudukan kepala sekolah sebagai guru, sebagaimana dipersepsikan sama dengan guru pada umumnya, sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 menyatakan sebagai berikut.

- 1) Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Kemudian pada pasal 2 menyatakan;

- 1) Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik.<sup>47</sup>

Berdasarkan penelitian yang kami dapat dari beberapa sumber bahwa kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan sebelumnya pernah menjabat rangkap sebagai kepala sekolah dan juga sebagai guru/pendidik, namun berjalannya waktu mengingat

---

<sup>45</sup> H.M Daryono,Administrasi Dan Manajemen Sekolah (Jakarta:Rineka Cipta,2013)  
Hal 160

<sup>46</sup> H.M Daryono,Administrasi Dan Manajemen Sekolah (Jakarta:Rineka Cipta,2013)  
Hal 161

<sup>47</sup> H.M Daryono,Administrasi Dan Manajemen Sekolah (Jakarta:Rineka Cipta,2013)  
Hal 161

tugas kepala sekolah yang sangat berat, apalagi sebagai tenaga honorer yang di bawah Lembaga Pendidikan atau Yayasan seperti halnya kurang mampu apalagi di tingkat SMK sehingga pihak Yayasan serta enggan mengacu peraturan pemerintah memutuskan bahwa seorang kepala sekolah hanya menjabat sebagai Kepala Sekolah atau manajer.<sup>48</sup>

- b. Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa strategi kepala sekolah yang harus dimiliki untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
  1. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya) serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan.
  2. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.
  3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Bapak Mardiyanto, S.Ag selaku Kepala Sekolah tanggal 21 Januari 2021

keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mupakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, asas integritas.<sup>49</sup>

b. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.<sup>50</sup>

c. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, yaitu:

1. Perencanaan; berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswayang bersifat intra an ekstrakurikuler;
2. Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian;
3. Pengelolaan administrasi keuangan sekolah;
4. Pengembangan sarana dan prasarana sekolah.

Beberapa prinsip yang digunakan dalam mengadakan kegiatan supervisi adalah<sup>51</sup>:

---

<sup>49</sup> E Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), hal 103-104

<sup>50</sup> E Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), hal 107

<sup>51</sup> H.M Daryono, Administrasi Dan Manajemen Sekolah (Jakarta: Rineka Cipta, 2013) Hal 116

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan semangat bekerja bagi para pegawainya yang dinilai;
2. Supervisi hendaknya bersifat sederhana, realistik dan informal dalam pelaksanaannya;
3. Supervisi harus bersifat objektif, tidak mencari-cari kesalahan, tidak bersifat otoriter, dan mementingkan hubungan profesional, bekannya berdasarkan hubungan pribadi atau kekuasaan, kedudukan, dan pangkat pribadi;
4. Supervisi bersifat preventif, yaitu memecah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk.
5. Supervisi bersifat korektif, yaitu memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi sekolah;
6. Supervisi bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan-penyimpangan yang ada dan harus memperbaikinya secara bersama-sama.
7. Supervisi harus memperhatikan kemampuan para anggota organisasi sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan supervisor mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam pengembangan dan pembinaan pendidik, yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan kurikulum dengan semua pelaksanaannya.

d. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri (3) tanggung jawab (4) berani

mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar (6) emosi yang stabil (7) teladan.<sup>52</sup>

Pengetahuan kepala sekolah akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru,) (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) mengembangkan visi sekolah (2) mengembangkan misi sekolah (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi kedalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga pendidikan di sekolah (2) mengambil keputusan bersama untuk kepentingan internal sekolah dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuan untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.<sup>53</sup>

e. Kepala Sekolah sebagai Inovator<sup>54</sup>

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara:

a. Konstruktif

Konstruktif, dimaksudkan, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat

---

<sup>52</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.115

<sup>53</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.118

<sup>54</sup> Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.120

berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

- b. Kreatif dimaksudkan kepala sekolah harus mencari gagasan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah.
- c. Delegatif, dimaksud kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing
- d. Integratif, dimaksudkan kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan produktif.
- e. Rasional dan objektif, dimaksudkan kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- f. Pragmatif, dimaksudkan kepala sekolah harus menetapkan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
- g. Keteladanan, dimaksudkan kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- h. Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan kepala sekolah harus mampu beradaptasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menantang dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melakukan tugasnya.

### **3 Tips untuk Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik<sup>55</sup>**

Dari melihat sosok kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan beliau adalah seorang organisasioner dinama pengalam dalam berkecimpung baik di lingkup pemerintahan dan juga lingkup masyarakat beliau sangat vokal dalam hal yang baik dan mampu mengatasi konflik dan mampu membawa perubahan-perubahan yang sangat positif sehingga tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan baik, bahkan tanpa pengalaman yang memadai bisa salah

---

<sup>55</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.239

langkah, dan justru terlibat dalam konflik tersebut, atau “kena getahnya”. Untuk menghindari hal tersebut, kepala sekolah harus melatih diri dalam tiga hal, yakni mengelola waktu, mengembangkan energi, dan memecahkan masalah.

#### 1. Mengelola waktu

Kepala sekolah harus berlatih membiasakan diri untuk menghargai waktu, karena sering terjadi banyak waktu tersita hanya untuk beberapa kegiatan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kegiatan administratif yang sulit diatur menurut jadwal, berbeda dengan kegiatan pembelajaran.

Waktu bagi kepala sekolah itu jarang dipakai untuknya sendiri, ia harus mampu berbagi waktu dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, dinas pendidikan, organisasi profesi, dan lembaga swadaya masyarakat, bahkan mungkin tamu tak diundang yang sering datang ke sekolah. Tidak jarang tenaga kependidikan minta waktu untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah ketika sedang bersiap untuk pulang, dan percakapan sering berlarut-larut. Demikian halnya orang tua peserta didik dengan alasan itu ini, sering mengadakan pertemuan melewati waktu jam kerja<sup>56</sup>. Begitu juga kepala sekolah SMK Ma’arif NU Paguyangan yang selalu mementingkan kepentingan sekolah diatas kepentingan lainnya demi memberikan layanna terbaiknya terhadap lingkungan atau waga sekolah dan terbukti dari kinerja yang diterapkan oleh kepala sekolah SMK Ma’arif NU Paguyangan mengalami kenaikan dan prosentasi kepuasan pelanggan meningkat dalam melayani peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, dinas pendidikan, organisasi profesi, dan lembaga swadaya masyarakat, bahkan mungkin tamu tak diundang yang sering datang ke sekolah<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.254

<sup>57</sup> Wawancara dengan Bpk Suwarso selaku guru SMK Ma’arif NU Paguyangan tanggal 21 Januari 2021

## 2. Memecahkan Masalah

Tidak sedikit masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah, apalagi kalau baru menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahnya, harus menyerap dan memahami penderitaan terta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik, pada umumnya masalah tenaga kependidikan berkaitan dengan pembelajaran, disiplin peserta didik, beban mengajar yang terlalu berat, tidak ada kerjasama dengan sesama guru, dan masalah masalah yang sifatnya pribadi. Masalah-masalah tersebut akan mengganggu konsentrasi kerja tenaga kependidikan, yang menuntut kepala sekolah menahami dan membantu memecahkannya. Sikap empatik dan merasakan masalah yang sedang dihadapi oleh para tenaga kependidikan di sekolah, barangkali merupakan alternatif untuk memecahkan masalah, menjaga hubungan baik, dan memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah akan membantu meringankan beban mereka dan meningkatkan kinerjanya. Dalam pada itu, perlu dibiasakan untuk memberi kesempatan, dan perlakuan yang sama kepada seluruh tenaga kependidikan, jangan membedakan mereka karena predikat sebelumnya. Ciptakan suasana yang menyenangkan di antara tenaga kependidikan agar mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari soliusinya<sup>58</sup>.

## 4 Peningkatan Mutu Pendidikan

- a. Pengertian Manajemen peningkata mutu pendidikan merupakan suatu metode peningkatan yang bertumpu pada lembaga itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif dan pemberdayaan semua komponen lembaga pendidikan untuk secara berkeseimbangan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi guna memenuhi kebutuhan

---

<sup>58</sup> E Mulyasa, Menjadi Kepala Profesional (Bandung 2003)Hal.256

peserta didik dan masyarakat<sup>59</sup>

b. Upaya Peningkatan Mutu Sekolah.<sup>60</sup>

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. SMK Ma'arif NU Winduaji Paguyangan Brebes dapat dikatakan sebagai Sekolah yang berorientasi mutu dengan melakukan pengelolaan dengan pola TQM (Total Quality Management).
2. Perbaikan dan penataan dalam program pembelajaran dengan menempatkan layanan kepada murid sebagai *Student Center* yang mencoba menggali dan menyesuaikan dengan kebutuhan dan aktivitas anak.
3. Profesionalisme ketenagaan dibangun dengan keterbukaan dalam ide dan gagasan untuk pengembangan profesi khususnya dan sekolah umumnya. Di mana setiap guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui organisasi profesi, peningkatan pendidikan, dan sekolah mengupayakan memberikan kelengkapan fasilitas bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan total.
4. Muara dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh sekolah adalah pesertadidik. Hal ini diwujudkan dalam upaya pembentukan siswa sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tindakan nyata siswa mudah mengeksplorasi sumber belajar, serta komunikasikan hasil yang dicapai siswa kepada orang tua.
5. Transparansi dalam pengelolaan keuangan, dengan melakukan kegiatan pengelolaan yang baik dengan mengikuti asas pengelolaan keuangan; dari mana uang diperoleh, untuk apa uang dianggarkan, dan bagaimana uang dilaporkan.
6. Fasilitas yang memadai akan meningkatkan status sekolah,

---

<sup>59</sup> E Mulyasa, Menjadi Kepala Profesional (Bandung 2003)Hal.17

<sup>60</sup> Mulyasa, Menjadi Kepala Profesional (Bandung 2003)Hal.218

meningkatkan akuntabilitas sekolah, hal lainnya adalah peningkatan pendidikan tenaga kependidikan.

7. Kepemimpinana kepala sekolah harus mengindahkan sisi kedewasaan anggota dengan membuka diri bagi setiap saran dan kritik.
  8. Keberhasilan pelibatan masyarakat dalam sekolah dimulai dengan sekolah membuka diri dan tidak eksklusif sebagai lembaga yang memberikan layanan. Kebijakan yang dikeluarkan mencerminkan harapan dan keinginan anggota masyarakat dengan kesadaran yang tinggi dari dalam bahwa sekolah adalah miniatur masyarakat dengan nilai dan norma serta etika di masyarakat, sehingga sekolah adalah lembaga yang akan mendidik anak yang egaliter demokratis, ormatif dan religius.
  9. Organisasi sekolah dikelola dengan baik, hal ini dapat terlihat dari setiap hasil kegiatan yang mencerminkan adanya ketertiban dan kelancaran dalam pengelolaan dan administrasi ketatausahaannya.
- c. Pengawasan proses pendidikan<sup>61</sup>
- a. Pengawasan proses pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah dalam satuan pendidikan prinsip-prinsip pengawasan harus dilakukan secara objektif dan tranparan guna untuk bisa meningkatkan proses pendidikan yang berkelanjutan. Sistem pengawasan internal dilakukan oleh kepala sekolah dan dinas pendidikan dan lembaga pendidikan meliputi antara lain pengawasan proses pendidikan:
    1. Pemantauan proses pendidikan dilakukan dari perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil belajar.

---

<sup>61</sup> H Tatang, Administrasi Pendidik (Bandung,CV Pustaka Setia) hal 95

2. Pemantauan proses diskusi kelompok, wawancara, penacatatan, pengamatan dan dokumen lain-lainnya. Kegiatan dilaksanakan dalam pemantauan kepala dan pendidik dalam pendidikan.
  3. Supervisi proses pendidikan dilakukan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, serta penilaian hasil belajar. Supervisi pendidikan dilakukan dengan memberikan contoh, diskusi, latihan, serta konsultasi. Kegiatan supervisi dilakukan atas pengawasan dari kepala dan satuan pendidikan.
  4. Evaluasi melakukan suatu perbandingan proses pendidikan yang sudah dilaksanakan guru dengan standar proses.
  5. Melakukan mengidentifikasi kinerja guru dalam proses pendidikan dan kompetensi guru.
  6. Evaluasi memusatkan semua pada keseluruhan dalam proses pendidikan kinerja dari guru.
- d. Formulasi Masalah<sup>62</sup>

Dalam penelitian ini tidak sampai pada keterkaitan antar variabel akan tetapi setiap permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini berdiri sendiri dan mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana orientasi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan organisasi sekolahnya.
2. Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh SMK Ma'arif NU Paguyangan Brebes berada pada kategori yang memiliki orientasi mutu, dimana dari kriteria-kriteria tentang kepemimpinan yang bermutu yang secara seimbang memiliki dua arah baik *task oriented* maupun *human oriented*.
2. Melibatkan guru dan anggota lainnya dalam pengambilan

---

<sup>62</sup> E Mulyasa, Kenjadi Kepala sekolah Profesional (Bandung 2003)Hal.253

keputusan, terutama yang berkaitan erat dengan tugas pokok masing-masing dan kegiatan-kegiatan sekolah serta kegiatan-kegiatan yang bekerjasama atau melibatkan komite sekolah.

3. Dalam sekolah dibangun sebagai sebuah Simbiosis Mutualisme dimana didalamnya dibangun oleh banyak posisi sebagai sebuah tim kerja, hal ini menuntut kepala sekolah berperan sebagai seorang manajer, seorang inovator, seorang supervisor dan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan. Oleh karena itu pola-pola hubungan yang dibangun berlandaskan kepada pemahaman dan kemampuan dalam tugas & tanggung jawabnya masing-masing.
4. Integritas yang tinggi terhadap pekerjaan diperlihatkan dalam kontinuitas setiap pelaksanaan pekerjaan, dan berkesinambungan (*Sustainability*) yang memperlihatkan tindak lanjut dari apa yang sudah diperbuat. Sehingga hal ini merupakan perilaku kepala sekolah dalam keseharian sejalan dengan tuntutan peranan dalam organisasi.
5. Komunikasi yang dibangun mengikuti pola-pola yang berkesesuaian dengan konteks dan substansi (situasional) sehingga komunikasi menggambarkan kinerja dari setiap individu kedalam pembangunan organisasi secara menyeluruh. Komunikasi formal maupun informal semuanya memiliki peranan yang sama dalam pengupayaan sebuah keberhasilan.
6. Kepala sekolah adalah pencari bakat dan kreativitas dari setiap anggotanya dan titik akhirnya adalah kemampuannya dalam memanfaatkan potensi yang dimilikinya itu.
7. Komitmen yang diberikan cukup tinggi terhadap pekerjaan terlihat dari keseriusannya dalam membawa sekolah dengan model MBS. keuletannya dalam memperjuangkan keberhasilan sekolah seperti dalam pemilihan sekolah yang baik tingkat Sekolah Kejuruan.

Semua yang dilakukannya tidak terlepas dari apa yang telah ditetapkan bersama yaitu visi dan misi sekolah dan diaktualisasikan dalam bentuk aksi dan interaksi bersama.

Kekuatan yang dimilikinya berada pada pendelegasian pembagian kewenangan diantara anggota yang ada hal ini juga dilakukan guna mengukur kreativitas dan inisiatif dari anggota sekolah. Dukungan yang lebih besar ada pada kematangan yang dimiliki oleh bawahannya.

## 5 Model Kepemimpinan<sup>63</sup>

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergilir bersamaan dengan era globalisasi sekarang ini; yang ditandai dengan kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju kearah kemitraan bersama<sup>64</sup>

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalo standarnya, dan kalau kinerjanya sudah sesuai standar kinerja, tetapai bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga dapat memungkinkan terjadinya peningkatan mutusecara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era disentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut.

1. Fokus pada kelompok. Kepemimpinan kepala sekolah lebih disarankan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak fokus kepala individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerjasama dalam kelompok. Motivasi individuakan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi

---

<sup>63</sup> Mulyasa, Menjadi Kepala Profesional (Bandung 2003)Hal.114

<sup>64</sup> Mulyasa, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah(Jakkarta Bumi Aksara 2017)Hal. 47

kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pimpinan selalu menilai kinerja kelompok, bukan individu, maka setiap kelompok akan berusaha memacu kerjasama yang sebaik-baiknya kalau perlu dengan menarik teman sekelompoknya yang kurang benarkernjanya.

2. Melimpahkan wewenang. Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepala kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-kelompok kerja yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari kepala sekolah.
3. Merangsang kreativitas. Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi, kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan dapat diciptakan oleh pimpinan, tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pimpinan, sebab kemampuan pimpinan terbatas. Oleh karena itu, justru perlu merangsang timbulnya kreativitas dikalangan orang-orang yang dipimping untuk menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan suatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut di sambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi, dan orang-orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.

4. Memberi semangat dan motivasi. Seorang pimpinan pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, dia harus selalu mendorong semua orang-orang dalam lembaga untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaliknya, seorang pemimpin tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga manapun oleh para pelanggannya.
5. Memikirkan program penyertaan bersama. Seorang kepala sekolah harus selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai implementasi dan evaluasinya dilakukan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Melalui sistem kerja yang didasari oleh kerjasama tim, kelompok atau unit itu akan menjadi pemikiran para pemimpin pendidikan. Dasarnya adalah pengikutsertaan semua orang dalam berbagai kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan masing-masing. Orang adalah aset terpenting dalam lembaga secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah.
6. Kreatif dan proaktif. Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan dimasa yang akan datang. Setiap rencana sudah dipikirkan akibatnya dan konsekuensi yang bakal muncul .

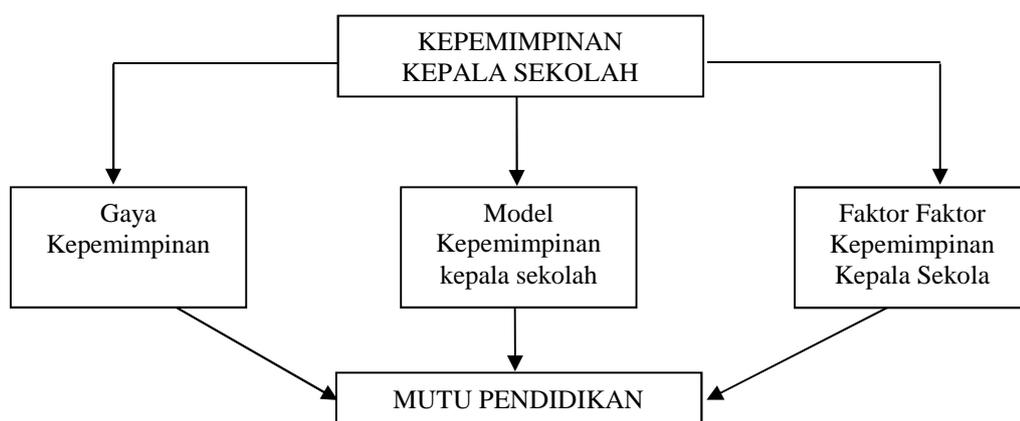
### C. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah tesis yang berjudul”

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (studi kasus tentang manajemen kepala sekolah di SD Wonokromo sd wonorejo polokarto).
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara

### D. Kerangka Berpikir

Upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui inovasi pembelajaran serius diupayakan, tidak hanya siswa yang terus di berikan ilmu pengetahuan. Namun juga gurunya perlu diadakan peningkatan kualitas, peningkatan sumberdaya manusia di lingkungan tenaga pendidik dan kependidikan dengan cara diikutsertakan dalam MGMP, DIKLAT, pelatihan di tingkat sekolah yang dilakukan dengan mengundang narasumber dan lain sebagainya sehingga diharapkan dengan peningkatan kualitas guru dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik serta diharapkan dapat menunjang terhadap mutu pendidikan<sup>65</sup>. walaupun di masa masa seperti ini (pandemi covid 19). Lihat Gambar kerangka berfikir 1.1 di bawah ini



Gambar 1.1  
Kerangka Berfikir

<sup>65</sup> Wawancara dengan Abd Ghoni selaku waka kurikulum tanggal 26 Januari 2021

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Berbagai hal yang berkaitan dengan prosedur atau langkah-langkah penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

##### **1. Penelitian Deskriptif Kualitatif<sup>66</sup>**

Berdasarkan masalah yang diajukan dalam penelitian ini menekankan pada masalah proses, maka jenis penelitian dan strategi yang terbaik adalah penelitian deskriptif kualitatif. Jenis penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi teliti dan penuh nuansa yang lebih berharga dari pada sekedar pernyataan jumlah atau frekuensi dalam bentuk angka. Karena permasalahan serta fokus penelitian sudah ditentukan dalam proposal sebelum peneliti terjun dan menggali permasalahan di lapangan, maka penelitian tersebut juga dapat dikategorikan sebagai studi kasus terpancang (*Embedded Case Study Research*).

Adapun Ciri-ciri penelitian deskriptif kualitatif

- 1) Data yang dikumpulkan dalam kondisi asli atau alamiyah (*natural setting*)
- 2) Peneliti berperan sebagai alat peneliti, artinya: peneliti merupakan alat utama pengumpul data/sebagai pengamat wawancara.
- 3) Data sebisa mungkin dikumpulkan secara deskriptif, yang kemudian ditulis dalam bentuk laporan.
- 4) Penelitian deskriptif kualitatif lebih mementingkan proses dari pada hasil.
- 5) Latar belakang tingkah laku atau perbuatan dicari maknanya.
- 6) Menggunakan metode triangulasi metode atau triangulasi data
- 7) Mementingkan rincian kontekstual.

---

<sup>66</sup> Anselm Strauss dkk (Celeban Timur Pustaka Pelajar ) Hal.288

## 2. Tempat Dan Waktu

### 1) Tempat

Penelitian dilakukan di SMK Ma'arif NU Paguyangan disebabkan sekolah ini terletak di perbatasan wilayah yaitu Kabupaten Brebes dan Kabupaten Banyumas. Di SMK Ma'arif NU Paguyangan memiliki ciri tersendiri sehingga saya tertarik untuk melakukan penelitian dimana SMK Ma'arif NU Paguyangan, memiliki prestasi bidang akademik maupun non akademik yang menonjol baik tingkat Kecamatan, Kabupaten maupun Provinsi. Yang tentunya semua itu didapat dengan kerjasama yang baik antara Kepala sekolah, Guru dan Staf Karyawan serta didukung oleh sarana prasarana yang memadai.

### 2) Waktu

Waktu penelitian satu semester yaitu pada semester 4 di pasacasarjana IAIN Purwokerto.

## B. Subjek dan Obyek Penelitian

### 1. Data

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan kajian (analisa atau kesimpulan)<sup>67</sup>. Data kualitatif adalah apa yang dikatakan oleh orang-orang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Apa yang dikatakan oleh orang-orang tersebut merupakan sumber utama data kualitatif, apakah yang mereka katakan itu diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara atau dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survey.<sup>68</sup>

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan dan data yang

---

<sup>67</sup> Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Tesis, dan Disertasi*, (Program Pascasarjana UIN Malang, 2008), hlm. 31

<sup>68</sup> Ruslan Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Press, 2005), hlm.63

dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data dapat diperoleh melalui hasil interview, catatan pengamatan lapangan, potret, tape radio, dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh<sup>69</sup>. Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tidak tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang diteliti.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan, adapun kunci informannya (*key informant*) adalah kepala sekolah. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subyek penelitian ini ada dua yaitu:

## 2. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan, yaitu pihak yang dijadikan informan penelitian. Sumber primer juga merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu.

Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan mengenai Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan. Informan penelitian yang menjadi sumber data primer ditentukan dengan metode purposive sampling. Contoh dari data atau sumber primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara, suatu keterangan oleh saksi mata,

---

<sup>69</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002), hlm. 107

keputusan-keputusan rapat, dan sebagainya<sup>70</sup>. Data primer juga dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan). Kriteria penentuan informan penelitian didasarkan pada pertimbangan kedudukan/jabatan, kompetensi dan penguasaan masalah yang relevan dengan obyek penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, maka selanjutnya para pihak yang dijadikan informan penelitian adalah kepala sekolah, waka kurikulum, waka humas, guru kepala TU, dan peserta didik.

### 3. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita, surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder<sup>71</sup>.

Sumber sekunder juga dapat diartikan sumber dari bahan bacaan, maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, prestasi sekolah, dan lain sebagainya.

Data atau informasi yang paling penting untuk dikumpulkan dan dikaji dalam penelitian yang diproses berupa data deskriptif kualitatif. Peneliti mendapatkan sumber data melalui Informasi tersebut yang digali dari beragam sumber data yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Informan atau nara sumber, yang terdiri dari kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan komite sekolah serta stakeholder yang ada.

---

<sup>70</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

<sup>71</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

- 2) Tempat dan peristiwa / aktivitas terdiri dari kegiatan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah dan kegiatan warga sekolah.
- 3) Arsip dan dokumen resmi prestasi-prestasi akademik dan non akademik serta pendukung lainnya.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan, maka digunakan beberapa teknik, yaitu:

#### 1. Observasi Partisipatif

Observasi adalah "penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan terhadap objek, baik secara langsung maupun tidak langsung."<sup>72</sup>

Sedangkan yang dimaksud dengan observasi partisipatif adalah "peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Dengan demikian dalam teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Menurut Sugiyono, dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku tampak. Observasi partisipan dalam penelitian ini menggunakan jenis partisipasi moderat, yaitu "dalam observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam pengumpulan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan tetapi tidak semuanya"<sup>73</sup>.

Dengan demikian dalam penelitian ini dilakukan pengamatan secara langsung tentang "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu di SMK Ma'arif NU Paguyangan.

---

<sup>72</sup> Sofian Efendi dan Chris Manning, *Prinsip-Prinsip Analisa Dara : Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: Tema Baru, 1999), h. 91

<sup>73</sup> Sugiyono, *Op.cit.*, h. 310

## 2. Wawancara tarstruktur

Wawancara adalah "suatu proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya dan merupakan alat untuk memperoleh informasi. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data pelengkap untuk mengetahui tentang hal-hal yang diteliti. Adapaun dalam penelitian ini digunakan wawancara tak berstruktur yaitu "wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan."

Untuk itu dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan bertanya secara langsung kepada orang-orang yang dianggap mengerti dan mengetahui tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan mutu lulusan di SMK Ma'arif NU Paguyangan, seperti kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah, kepala TU, guru, dan siswa.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah "penelitian menyelidiki benda-benda tertulis dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan transkrip buku, surat kabar, majalah, prestasi, leger, agenda, dan sebagainya.<sup>74</sup> Sehubungan dengan penelitian ini, maka dokumen yang digunakan yaitu dokumen tentang keadaan guru, sarana pembelajaran, kegiatan belajar siswa, prestasi siswa, prestasi kelulusan siswa dilihat dari rata-rata perolehan nilai ujian nasional.

### **D. Teknik Penentuan Sampel.**

Teknik sampling ialah cara pengambilan sampel dari suatu populasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik purposive sampling

---

<sup>74</sup> Sugiyono, *Op.cit.*, h. 320

berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkutpaut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Dalam metode deskriptif kualitatif, teknik analisis data yang digunakan induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Sebelum melakukan analisis data, peneliti melakukan pengecekan data untuk mengetahui kredibilitas data yang telah dikumpulkan. Teknik untuk mencapai kredibilitas data dilakukan dengan cara triangulasi. Teknik triangulasi adalah pengujian kredibilitas dengan melakukan pengecekan data dari berbagai cara, sumber dan waktu. Berikut penjelasannya:

##### **1. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi atau dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

##### **2. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Oleh karena itu data yang diperoleh kemudian dicek kembali dengan sumber data lainnya sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya.

##### **3. Triangulasi Waktu**

<sup>75</sup>Menurut Sugiyono, waktu sering juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan

---

<sup>75</sup> Sugiyono, *Op.cit.*, h. 327

memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.

Setelah data dilakukan pengujian untuk mengetahui kredibilitasnya, maka barulah dilakukan analisis data. Adapun langkah-langkah analisis data dalam penelitian kualitatif dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu:

a) Reduksi data

Yang dimaksud reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

b) Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik yang kemudian diberikan penjelasan yang bersifat naratif.

c) Penarikan kesimpulan/verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif ini adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung. Akan tetapi bila kesimpulan tersebut telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka berarti kesimpulan tersebut telah kredibel.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, maka dalam penelitian ini pada tahap awal setelah diadakan pengumpulan data melalui teknik wawancara dengan berbagai sumber data yang dianggap mengetahui tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam

meningkatkan motivasi kerja guru dan mutu pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan. Selain itu dikumpulkan pula hasil observasi dan dokumentasi yang diperoleh sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini. Data yang telah terkumpul dan dipilah-pilah sesuai dengan permasalahan yang diteliti, kemudian disajikan dalam bentuk naratif atau dideskriptifkan secara gamblang gambaran yang sebenarnya yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan. Penyajian data tersebut diurutkan sesuai dengan rumusan masalah. Data-data yang disajikan tersebut baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, kemudian disimpulkan menjadi suatu penemuan baru yang merupakan hasil akhir dari penelitian ini

#### **F. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Uji keabsahan data dalam penelitian deskriptif kualitatif menurut Sugiyono meliputi beberapa tahapan seperti dibawah ini<sup>76</sup>;

##### 1. Uji Kredibilitas

###### a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilapangan dapat meningkatkan kepercayaan atau kredibilitas data. Hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk, makin akrab, dan semakin terbuka dan lebih mudah dalam menggali informasi.

###### b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan caratersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Ibarat mengecek soal, ataumakalah yang telah ditulis ada kesalahan atau tidak.

###### c. Triangulasi

Sugiyono mengutip pendapat Wiliam wiersma, *triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data*

---

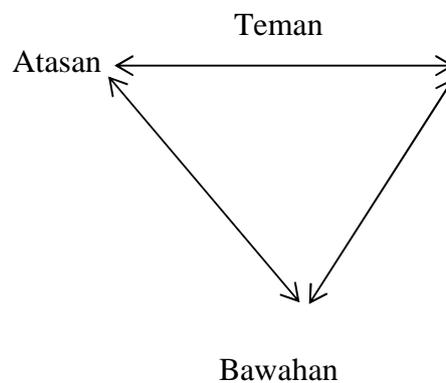
<sup>76</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D*, hlm. 250-251.

*according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures.*

Maksudnya triangulasi dalam penelitian kualitatif adalah, pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

#### 1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas tentang kepemimpinan Kepala Sekolah, maka data yang telah diperoleh dilakukan pengecekan ke yang dipimpin, ke atasan (yang menguasai), dan keteman kerja. Data tersebut tidak bisa dirata-ratakan seperti penelitian deskriptif kuantitatif. Tetapi dideskripsikan, mana pandangan yang sama dan mana yang berbeda. Lihat Gambar 1. 1 teknik triangulasi sumber

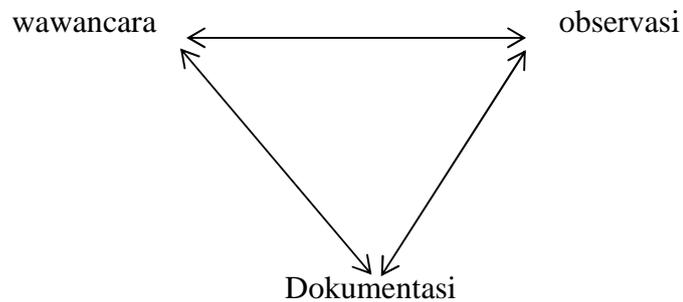


Gambar 1.1  
Teknik Triangulasi Sumber

#### 2) Triangulasi Teknik Bawah

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan teknik wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi. Jika dengan teknik tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti

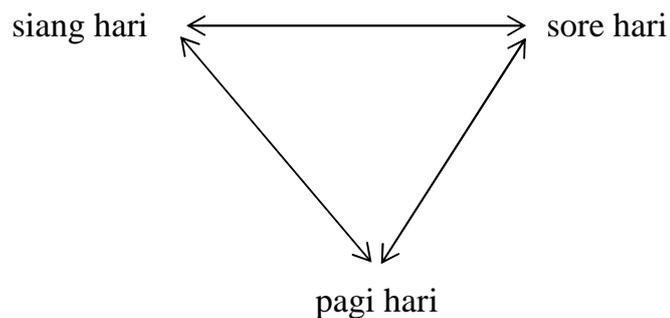
melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan, supaya terdapat titik temu. Lihat Gambar 1.2



Gambar 1.2  
Triangulasi Teknik

### 3) Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid. Dengan demikian, dalam rangka pengecekan kredibilitas dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu yang berbeda. Lihat Gambar 1.3



Gambar 1.3  
Teknik Triangulasi waktu

### d. Analisa Kasus Negatif

Kasus negatif maksudnya adalah kasus yang tidak sama atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada waktu tertentu. Melakukan penelitian dengan kasus negatif berarti peneliti mencari

data berbeda atau bahkan bertentangan dengan yang telah ditemukan. Jika data masih ada perbedaan maka bisa terjadi perubahan penelitian. Namun untuk lebih meyakinkan harus dilakukan pengecekan kembali supaya data tersebut dapat dipercaya.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Seperti hasil wawancara harus dibuktikan dengan adanya rekaman, data interaksi dengan manusia harus dibuktikan dengan adanya gambar atau foto-foto sebagai dokumentasi. Alat-alat dalam penelitian kualitatif diantaranya handycam, camera, tape recorder.

f. Mengadakan Membercheck

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. Pengujian Transferabilitas

Transferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.<sup>77</sup>

3. Dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, dependabilitas disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Seringkali peneliti tidak turun ke lapangan tetapi bisa mendapatkan informasi bahkan dapat memberikan data. Peneliti yang

---

<sup>77</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta, cetakan ke-16, h, 468-469

demikian perlu diuji dependabilitinya. Apalagi peneliti tidak turun kelapangan namun datanya ada, maka penelitian tidak reliabel atau dependabel. Oleh karena itu, untuk pengujian dependability dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Misalnya pembimbing melakukan audit kepada seluruh aktivitas penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Salah satu contoh tentang sejarah berdirinya lembaga pendidikan SMK Ma'arif NU Paguyangan, peneliti tidak melakukan penelitian namun datanya ada dalam laporan, maka pembimbing perlu mempertanyakan hasil data tersebut. Adapun yang dipertanyakan seputar bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti. Jika tidak dapat menunjukkan jejak aktivitas lapangannya, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan.

#### 4. Konfirmabilitas

Pengujian konfirmability dalam penelitian kualitatif disebut juga dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang.<sup>78</sup> Uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability. Misalnya data tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi pendidikan, dipertanyakan kepada beberapa bawahannya kemudian dikonfirmasi kepada yang bersangkutan sehingga terdapat titik temu. Dalam proses penelitian jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada.

---

<sup>78</sup> Sugiono, Op.,cit hal. 470

## BAB IV

### TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Kondisi SMK Ma'arif NU Paguyangan

##### 1. Sejarah Singkat

SMK Ma'arif NU Paguyangan merupakan satu-satunya Sekolah Menengah Kejuruan swasta yang terletak di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes. Sekolah Kejuruan ini berdiri sejak tahun 1993 dengan akta pendirian No. SK. Pendirian : 782/103/I/1993 (*data administrasi SMK Ma'arif NU Paguyangan*). Sekolah Menengah Kejuruan ini dibawah naungan Yayasan LP Ma'arif NU Jawa Tengah. Sekolah ini dipimpin oleh seorang kepala sekolah dengan jumlah guru 46 orang, adapun tokoh pendirinya adalah :

1. Drs. H. Sobirin (Ketua)
2. Suwarso ,SE (Sekretaris)
3. H. M. Soleh (Bendahara)
  
4. K.H. Imam Dasuki Al Khafidz, Ustd. Muhtarom (Sie Dakwah)  
dkk

##### 2. Profil SMK Ma'arif NU Paguyangan<sup>79</sup>

###### a. Identitas Sekolah

- 1) Nama Sekolah : **SMK MA'ARIF NU PGY**
- 2) Nomor Statistik Sekolah (NSS) : 402032904008
- 3) Nomor Data Sekolah (NDS) : 4303090006
- 4) Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN): 20326425
- 5) Alamat Sekolah :  
Desa/ Kelurahan : Winduaji  
Kecamatan : Paguyangan  
Kode POS : 52276

---

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan sholahudin selaku Staf TU SMK Ma'arif NU Paguyangan tanggal 2 Februari 2021

- Nomor Telepon : (0289) 4311670  
 Nomor Faksimili : -  
 Email : -  
 6) Status Sekolah  :Swasta  Negeri  
 7) Nama Yayasan : LP. Ma'arif NU Cabang Brebes  
 8) Nomor Akte Pendirian/ Kelambagaan: 782/103/I/1993  
 9) Ijin Pembukaan Program Keahlian :

**Tabel 1.1 :**  
 Program Keahlian  
 (Sumber : SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No	Program Keahlian	Nomor	Tanggal
1	Akuntansi	782/103/I/1993	10 Mei 1993
2	Tahnik Mekanik Otomotif	421.5/0991.b/2005	28 April 2005
3	Teknik Komp. dan Jaringan	420/5466/2017	05 Juni 2017
4	Teknik Sepeda Motor	420/5467/2017	05 Juni 2017
5	Telkom		

#### 10) Akreditasi

**Tabel 1.2 :**  
 Akreditasi  
 (Sumber : SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No	Program Keahlian	Nomor	Tanggal
1	Akuntansi	Mk. 038460	9 November 2017
2	Tahnik Mekanik Otomotif	Mk. 038461	9 November 2017
3	Teknik Kompt. dan Jaringan		
4	Teknik Sepeda Motor		

- 11) Luas Tanah :  $\pm 6.250$  m<sup>2</sup>  
 Nomor Sertifikat Tanah : -
- 12) Status Tanah  : Milik Sendiri :  $\pm 4.250$  m<sup>2</sup>  
 Wakaf : m<sup>2</sup>  
 Menumpang :  $\pm 430$  m<sup>2</sup>  
 Menyewa : m<sup>2</sup>  
 Jika Menumpang atau menyewa : 10 Tahun
- 13) Luas Bangunan :  $\pm 2.300$  m<sup>2</sup>
- 14) Status Bangunan :  Milik Sendiri :  $\pm 1.800$  m<sup>2</sup>  
 Wakaf : m<sup>2</sup>  
 Menumpang :  $\pm 500$  m<sup>2</sup>  
 Menyewa : m<sup>2</sup>  
 Jika Menumpang atau menyewa : 10 Tahun

### 3. Visi Sekolah :

“Menjadi SMK yang unggul dalam menghasilkan Tenaga yang berilmu Amaliyah, Beramal Ilmiah dan bertaqwa Ilahiyah”

### 4. Misi Sekolah :

1. Melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) secara optimal dalam iklim yang kondusif yang berorientasi kompetensi Nasional.
2. Menegembangkan hubungan sinergis sekolah dengan dunia usaha dan dunia industri dan instansi lain yang relevan.
3. Menumbuhkan semangat keunggulan dan kompetitif kepada seluruh warga sekolah dalam kultur yang Islami.

### 5. Tujuan :

1. Tujuan Pendidikan SMK Ma'arif NU Paguyangan :

Sejalan dengan tujuan pendidikan Nasional sebagaimana yang dirumuskan dan Sistem Pendidikan Nasional yaitu : meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

2. Tujuan Pendidikan SMK Ma'arif NU Paguyangan :

Sesuai visi, misi sekolah diharapkan memiliki :

- a) Rata – rata peningkatan Nilai US sebesar + 0,5.
- b) Siswa yang beragama Islam mampu baca tulis Al-Qur'an dan hafal serta mampu melaksanakan ibadah dengan benar sesuai dengan ajaran agama yang dianut.
- c) Terpenuhi Laboratorium dan multimedia.
- d) Terpenuhi ruang perpustakaan, ruang praktik siswa, pengadaan dan penambahan buku referensi sebesar 40 %.
- e) Pada tahun 2019 proporsi lulusan melanjutkan ke perguruan tinggi minimal 50%.
- f) Pada tahun 2019 proporsi lulusan masuk ke bursa Kerja minimal 50%.
- g) Pada tahun 2019 mampu meraih juara di masing-masing mata lomba tingkat Kabupaten.
- h) Mempersiapkan peserta didik yang berprestasi dan unggul dalam bidang akademik dan non akademik baik di Tingkat Kecamatan maupun Tingkat Kabupaten.
- i) Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam berkompetisi secara akademik dan non akademik di Tingkat Kecamatan maupun Tingkat Kabupaten.
- j) Mempersiapkan peserta didik yang mandiri dan berguna bagi nusa, bangsa dan negara serta siap bersaing di dunia usaha maupun industri di era global.

## **6. Strategi**

- a. Peningkatan mebeuler dan buku – buku perpustakaan.
- b. Peningkatan sarana prasarana ruang Praktik TKJ, TKR Akuntansi dan Komputer.
- c. Peningkatan sarana prasarana Olahraga.
- d. Peningkatan kuantitas dan kualitas Ruang kelas.
- e. Peningkatan pelaksanaan supervisi akademi.
- f. Pengiriman guru – guru untuk mengikuti penataran.
- g. Meningkatkan kualitas dan kuantitas ekstrakurikuler.

## 7. Sasaran :

- a. Memiliki juara lomba akademik tingkat kecamatan.
- b. Memiliki juara lomba non akademik tingkat kecamatan.
- c. Peningkatan profesionalisme guru.
- d. Pemenuhan sarana dan prasarana pembelajaran.
- e. Pembelajaran dengan multimedia.
- f. Penerapan model-model pembelajaran inovatif.
- g. Tersedianya ruang praktik yang nyaman dan lengkap
- h. Keberhasilan ujian sekolah 100% lulus

## 8. Identitas Kepala Sekolah

1. Nama Kepala Sekolah : Mardiyanto, S. Ag.
2. N I P : -
3. Pangkat/ Golongan : -
4. Nomor SK Pengangkatan: PC/097/VI/I-A/SK/2016
5. Tanggal : 24 Juni 2016
6. TMT SK : 24 Juni 2016
7. Pendidikan Terakhir : Sarjana (S.1)
8. Jurusan : Pendidikan Agama Islam
9. Alamat Rumah/ Telepon : Wanatirta RT. 05 RW. 01  
Paguyangan–Brebes
10. Nomor Telepon HP. : 081 327 776 975

## B. Penyajian Data Sekolah

### 1. Data Keadaan Siswa

Tabel : 1.3  
Keadaan Siswa SMK Maarif NU Paguyangan  
Tahun 2020/2021  
(sumber : SMK Maarif NU Paguyangan)

No	Program Keahlian	Tingkat I		Tingkat II		Tingkat III		Jumlah	
		RB	Siswa	RB	Siswa	RB	Siswa	RB	Siswa
1.	Akuntansi	2	67	3	87	3	90	8	244
2.	Teknik Mekanik Otomotif	3	101	4	112	3	109	10	322

3	Teknik Komp. & Jaringan	4	129	3	88	2	75	9	292
4	Tek. Sepeda Motor	2	48	1	30	1	23	4	101
<b>Jumlah</b>		<b>11</b>	<b>345</b>	<b>11</b>	<b>317</b>	<b>9</b>	<b>297</b>	<b>31</b>	<b>959</b>

## 2. Data Keadaan Guru

Tabel : 1.4  
Keadaan Ketenagaan Berdasarkan Status Kepegawaian  
SMK Maarif NU Paguyangan Tahun 2020/2021  
(sumber : SMK Maarif NU Paguyangan)

No	Kelompok Guru	Status Kepegawaian				Tingkat Pendidikan/ Jumlah						Jml	Ket
		PNS	GT	GTT	Jml	> S1		S1		D3			
						L	P	L	P	L	P		
1.	Normatif/ Adaptif	1	18	5	24	-	-	18	6	-	-	24	
2.	Prodi Akuntansi	-	9	3	12	1	-	4	8	-	-	12	
3.	Prodi Mekanik Otomotif	-	7	1	8	-	-	8	-	2	-	10	
4	Ka TU		1		1			1	-	-	-	1	
5	TU		4	2	6			3	3	-	-	6	
6	Penjaga		1	2	3	3	-	-	-	-	-	3	

## 3. Data Prestasi Sekolah

Tabel : 1.5  
Prestasi siswa  
SMK Maarif NU Paguyangan  
(sumber : SMK Maarif NU Paguyangan)

No	Jenis Lomba	Peserta		Juara	Tahun
		L	P		
1	KLS Bid. Akuntansi			II	2019
2	Accounting Competition Universitas Peradaban			II	2019
3	Pencak Silat POPDA Kab. Brebes			I	2017
4	Taek Won Do POPDA Kab. Brebes			I	2016

#### 4. Data Institusi Unit Kerjasama

Tabel : 1.6  
Kerjasama Instansi PKL SMK Maarif NU Paguyangan  
(sumber : SMK Maarif NU Paguyangan)

No	Nama Instansi	No	Nama Instansi
1	Kantor Pajak Pratama (KPP) Purwokerto	10	Kantor Pasar Ajibarang
2	Bank Syariah Mandiri Unit Ajibarang	11	Kantor POS Ajibarang
3	Sri Ratu Pacific Mal Tegal	12	PT. Nasmoco Purwokerto
4	Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Segar Paguyangan	13	Dwi Tunggal Purwokerto
5	Perum Pegadaian Bumiayu	14	Perum DAMRI Purwokerto
6	Kantor Pasar Bumiayu	15	PT. Suzuki Cikarang
7	Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Saeko Bumiayu	16	PT. CHEMKO Jakarta
8	Kantor Dinas P dan K Pekuncen	17	PT. SOLARIA Jakarta
9	Koperasi Unit Desa Pekuncen	18	Hotel HERITAGE Pwt

#### 5. Data Sarana Prasarana

Tabel : 1.7  
Sarpras SMK Maarif NU Paguyangan  
(sumber : SMK Maarif NU Paguyangan)

NO	Jenia	Jumlah	Ket
1	R. Kepala Sekolah	1	
2	R. Kurikulum	1	
3	R. Kesiswaan	1	
4	R. Guru	1	
5	R. Teori	31	
6	R. Praktek TKR	3	
7	Lab. Komputer	4	
8	Lab. Akuntansi	0	
9	R. Perpustakaan	1	
10	R. Unit Produksi	2	
11	R. BKK	1	
12	R. BP/BK	1	
13	R. TU	1	
14	R. OSIS/ Pramuka	1	
15	R. IPNU-IPPNU	1	

16	R. Security	1	
17	Gudang dan dapur	1	
18	Halaman	2	
19	Parkir Sepeda motor	1	
20	Jaringan internet	1	
21	R. Kantin Sekolah	1	
22	Kmr Mandi/WC Guru	2	
23	Kmr Mandi/WC Putra	7	
24	Kmr Mandi/WC Putri	7	
25	Masjid	1	
26	R. Aula	1	
27	R. Praktik Telkom	1	

## 6. Potensi/ Keunggulan Sekolah

1. Sikap gotong royong dan koordinasi antara personil di sekolah sangat baik
2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki
3. Peran Majelis Sekolah / Komite sekolah cukup tinggi
4. Peran DU/DI sangat baik
5. Peran Orang tua murid dan Masyarakat sekitar sangat baik
6. Aktifitas Guru dan Siswa dalam kegiatan sekolah sangat baik.
7. Lingkungan aman dan tertib

## C. Temuan Penelitian

### 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Ma'arif NU

#### a. Profil Kepala Sekolah.<sup>80</sup>

Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan memiliki pengalaman menjadi guru di SMK Ma'arif NU Paguyangan selama 17 tahun di SMK Ma'arif NU Paguyangan beliau juga pernah menjadi Guru prestasi tingkat Kecamatan.

#### b. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Abdul Ghoni selaku Waka kurikulum tanggal 2 Februari 2021

Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dilihat dari aspek pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman organisasi, pengalaman jabatan dan penilaian kinerja kepala sekolah menunjukkan kemampuan saling mendukung dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Sekolah. Pendidikan formal tertinggi kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan adalah Sarjana Pendidikan sehingga secara akademis sesuai dengan bidang pendidikan dan dapat menunjang kemampuannya dalam menjalankan tugas sebagai manajer di sekolah.

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu mempertimbangkan beberapa alternatif agar tidak terjadi hal-hal yang negatif. Oleh karena itu kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Kompetensi tersebut merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik. Sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik; melainkan konseptor manajerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efiseiensi kelangsungan pendidikan. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager untuk mengelola sekolah. Peran itu sebagai merupakan sentral dalam mengatasi aneka krisis yang ada dalam sekolah.

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan di dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat dilaksanakan dengan baik hal itu terlibat dalam menjawab pertanyaan angket yang diberikan (terlampir).

Dari keterangan yang dikumpulkan tersebut dapat kami simpulkan bahwa Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan sebagai berikut<sup>81</sup> :

1. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

<sup>82</sup>Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan, Kepala sekolah senantiasa memberi teladan dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Berkaitan dengan ini kepala sekolah harus dapat menciptakan suasana pembelajaran yang inovatif dan kreatif sehingga mendorong seluruh tenaga pendidik untuk menerapkan model-model pembelajaran yang menarik. Dalam hal ini kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan juga melaksanakan fungsinya sebagai pendidik.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah senantiasa memberikan dorongan kepada para gurunya untuk melaksanakan model pembelajaran yang bervariasi dan inovatif seperti model pembelajaran *kontektual teaching learning (CTL)*, *Demonstration*, *Jigsaw ( Model Tim Ahli )*, *The Role- Playing Model (Model Bermain Peran)*, *Stundent Teams- Achievement Divisions (Stad)* dan lain-lain. Kepala sekolah juga sebagai guru memberi teladan dalam hal pemakaian berbagai model pembelajaran seligus juga dalam melaksanakan 5 tugas pokok guru yang lain. Selain itu

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Pk Mardiyanto (selaku Kepala Sekolah) tanggal 5 Februari 2021

<sup>82</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.160

kepala sekolah juga mengadakan pembimbingan terhadap guru dalam hal pembelajaran seperti hasil temuan pengamatan peneliti sebagai berikut: "Kepala sekolah mengkoordinasi pelaksanaan program pembelajaran / pembimbingan sesuai rencana serta memantau pelaksanaan program, mengevaluasi hasil pelaksanaan program".

## 2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

<sup>83</sup>Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan memfasilitasi dan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah.

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan memiliki strategi dalam membuat rencana program baik program jangka panjang, menengah, maupun pendek selalu melibatkan guru, anggota masyarakat, komite dan unsur dari Dinas Pendidikan tingkat kecamatan. Seperti di sampaikan oleh guru "Ya, bahwa kepala sekolahnya dalam membuat program jangka panjang, menengah maupun pendek selalu mengadakan rapat yang dihadiri oleh pengawas sekolah, anggota komite, tokoh masyarakat setempat, guru dan pengurus yayasan."

Kepala sekolah dalam merencanakan program jangka panjang, menengah maupun pendek didahului dengan membuat analisis SWOT yang berfungsi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh sekolah. Program sekolah yang di buat adalah sebagai berikut:

1. Program jangka panjang (2 periode).
2. Program jangka menengah.

---

<sup>83</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.39

### 3. Program jangka pendek (1 tahunan).

Seperti temuan hasil pengamatan peneliti, yaitu: "Kepala sekolah menyusun program jangka menengah sekolah ( $\pm$  4 tahun) secara tertulis, berdasarkan kebijakan pendidikan nasional, didasarkan pada kondisi sekolah meliputi keunggulan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolah, dijabarkan secara jelas meliputi tujuan, program kegiatan, waktu pelaksanaan". dan "Kepala sekolah menyusun program kerja tahunan sekolah secara tertulis, disusun berdasarkan program jangka menengah, mengacu pada sasaran/target yang dicapai sekolah dalam waktu satu tahun pelajaran, dijabarkan secara jelas meliputi tujuan, program kegiatan, waktu pelaksanaan".

### 3. Kepala Sekolah sebagai Administrator<sup>84</sup>

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah juga ikut bersama-sama bermusyawarah/ merapatkan bersama guru untuk membuat pembelajaran seperti menyusun program tahunan, silabus, penetapan KKM, program semester, rencana pelaksanaan pembelajaran, program evaluasi, program perbaikan dan pengayaan, dan program bimbingan penyuluhan. Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan mewajibkan semua gurunya membuat administrasi kelas dan administrasi pengajaran. Seperti yang dikatakan oleh waka kurikulum dan guru bahwa guru disini diwajibkan oleh kepala sekolah membuat perangkat pembelajaran, dan perangkat tersebut diteliti serta ditandatangani oleh kepala sekolah serta membuat administrasi berupa Program tahunan, Program semester, Silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal mengajar harian, daftar kelas, mutasi kelas, daftar nilai, program perbaikan dan pengayaan serta analisis nilai."

Disamping itu guru juga disuruh membuat administrasi kegiatan yang dikelolanya seperti dikatakan oleh guru lainnya "selain administrasi pengajaran dan administrasi kelas. Dan tenaga pendidik lainnya juga diberi tugas untuk mengelola perpustakaan juga membuat

---

<sup>84</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.89

administrasi perpustakaan seperti, buku induk perpustakaan dan buku peminjaman.”.

Hal itu senada dengan yang dikatakan oleh guru yang menjabat rangkap sebagai penanggungjawab ekstrakurikuler selain mengerjakan administrasi pengajaran dan administrasi kelas juga mengerjakan administrasi kepramukaan, karena saya diberi tugas untuk mengelola kegiatan Pramuka.”

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:”Kepala sekolah mengelola data administrasi buku induk dalam dua tahun terakhir mengerjakan lebih dari 78 %, buku klapper dalam dua tahun terakhir, buku mutasi siswa dalam dua tahun terakhir, buku nominasi siswa”. dan “Kepala sekolah mengelola administrasi sekolah ditunjukkan memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, file Surat- surat”.

#### 4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor<sup>85</sup>

Untuk mengetahui sejauh mana guru melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi yang 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. Dari hasil supervisi dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran meliputi tingkat penguasaan kompetensi guru bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi pembinaan dan tindak lanjut agar guru dapat memperbaiki kekurangan dan mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Guru dalam menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan cukup besar meliputi: tujuan, isi, metode, evaluasi pengajaran, dan media pendidikan, sudah sewajarnya mengharapakan saran dan bimbingan dari kepala sekolah, maka kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah.

---

<sup>85</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.138

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan melaksanakan supervisi pembelajaran, supervisi pengelolaan kelas dan supervisi administrasi. Seperti yang dikatakan oleh guru "saya sering ditunggu oleh kepala sekolah pada saat saya sedang mengajar dan meminta buku-buku administrasi saya untuk diperiksa, setelah saya selesai mengajar satu mata pelajaran beliau keluar meninggalkan saya dan pada waktu istirahat saya dipanggil ke ruangnya untuk berbincang-bincang seputar kegiatan yang baru saja saya lakukan."

Hal senada juga dikatakan oleh guru "Kepala sekolah sering melakukan supervisi kepada saya yang meliputi supervisi administrasi, supervisi kegiatan belajar mengajar dan supervisi pengelolaan sekolah dengan menggunakan instrumen."

<sup>86</sup>Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa: "Program supervisi kepala sekolah, program itu memuat jadwal supervisi dan dibukukan secara tertib meliputi: supervisi kegiatan pembelajaran, supervisi kegiatan ekstrakurikuler, supervisi administrasi, supervisi pengelolaan kelas". dan "Dalam melaksanakan program supervisi Kepala Sekolah meliputi kegiatan pembelajaran, supervisi klinis dan non klinis dengan melibatkan guru senior".

##### 5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*<sup>87</sup>

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa selama kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang banyak memperoleh prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Prestasi itu antara lain:

1. Dalam penilaian akreditasi tahun 2017 mendapat nilai B (baik) dan semoga di tahun berikutnya meningkat menjadi nilai A (amat baik).
2. Dalam penilaian kinerja tahun 2017 mendapat nilai A (amat baik).

<sup>86</sup> Wawancara dengan Sholikhul Marom selaku Wakil Kurikulum tanggal 18 Februari

<sup>87</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003) Hal.40

3. Mulai tahun 2019 SMK Ma'arif NU Paguyangan menjadi acuan laboratorium TIK.
4. Mulai tahun 2019 SMK Ma'arif NU Paguyangan sudah mencoba menggunakan model pembelajaran berbasis teknologi.

Selain hal tersebut diatas masih ada prestasi-prestasi yang dicapai oleh anak didik maupun sekolah selama kepemimpinan Bapak Mardiyanto, S.Ag.

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:” Kepala sekolah dalam memimpin sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mau mendengar dan menerima usul saran serta kritikan dari warga sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan kepada semua pihak dengan baik”.

#### 6. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan memiliki banyak gagasan baru seperti melaksanakan *model pembelajaran berbasis teknologi* seperti adanya laboratorium komputer, penyediaan LCD proyektor dan Laptop untuk pembelajaran, penyediaan CD pembelajaran, mengembangkan *pengembangan diri* dengan program penguasaan komputer mulai dari kelas X, melaksanakan beberapa kali studi banding ke beberapa sekolah yang berhasil melaksanakan pengembangan. Hal ini dilakukan untuk menjadikan sekolah menuju ke sekolah bermutu.

Seperti yang diungkapkan oleh ketua komite sekolah yaitu bahwa:”Masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah selama ini memberi bantuan berupa perangkat komputer, perbaikan sarana dan prasarana sekolah, dan dana pendamping pembangunan gedung sehingga sekarang sekolah ini menjadi tingkat” selain itu dikatakan juga bahwa :”Banyak prestasi yang telah dicapai baik akademik, non akademik, maupun secara kelembagaan suatu contoh beberapa bulan yang lalu sekolah ini di kunjungi Dinas Pendidikan Propinsi Jateng untuk mengadakan studi banding, karena sekolah ini berhasil melaksanakan programnya. Kesan dari beliau sangat terkesan dan

bahkan terkesima karena anak-anak SMK sudah bisa mengoperasikan komputer, dan juga siap menjadi mekanik yang baik

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:” Kepala sekolah membudayakan perilaku wirausaha dengan mengembangkan usaha sekolah berupa koperasi sekolah yang dikelola dengan baik, mampu mempromosikan sekolah, mampu menjual program dengan mencari sponsor kegiatan”.

#### 7. Kepala Sekolah sebagai Motivator<sup>88</sup>

Dari beberapa teori yang di pahami dan dilaksanakan oleh kepala sekolah dan hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SMK Ma’arif NU Paguyangan banyak memberi motivasi kepada guru dan peserta didik, hal tersebut seperti dikatakan beliau ” bahwa motivasi diberikan kepada guru dan peserta didik dengan cara:

1. Melaksanakan workshop pada akhir tahun pelajaran untuk guru dan peserta didik.
2. Melaksanakan diklat komputer bagi para guru.
3. Penambahan jam pelajaran/ kegiatan ekstra bagi para peserta didik yang berprestasi untuk menghadapi event lomba.
4. Penambahan jam pelajaran bagi peserta didik kelas XII untuk menghadapi US.
5. Melaksanakan *fielthrip* bagi peserta didik agar lebih memahami lingkungan”.
6. Kegiatan tersebut dapat memotivasi kinerja guru dalam rangka peningkatan pembelajaran di sekolah dan peserta didik untuk berprestasi.

<sup>89</sup>Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:” Dalam pencapaian prestasi siswa, kepala sekolah menjalin komunikasi dengan pihak lain untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan orang tua siswa / komite sekolah, berbagai pihak (sekolah lain, institusi pemerintah, institusi swasta, tokoh masyarakat dan dunia usaha /

---

<sup>88</sup> Wawancara dengan Mardiyanto selaku kepala sekolah tanggal 18 Februari 2021

<sup>89</sup> Wawancara dengan Suwarso selaku waka humas tanggal 23 Februari 2021

dunia industri) , memiliki bukti dokumen komunikasi, memiliki dokumen komunikasi yang berdampak terhadap keberhasilan sekolah”

Pencapaian Prestasi sekolah SMK Ma’arif NU Paguyangan sebagai satu-satunya sekolah swasta dan tergolong sekolah maju di Kecamatan Paguyangan. Sekolah ini telah memiliki banyak kemajuan baik fisik, prestasi akademik maupun non akademik. Kemajuan itu dicapai merupakan perwujudan bentuk kerjasama seluruh komponen sekolah diantaranya guru, siswa, komite dibawah kepemimpinan kepala sekolah. Adapun prestasi sekolah yang telah dicapai merupakan upaya terus-menerus dan sistematis dimulai dari penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, sistem penilaian, tindak lanjut sampai bimbingan karir. Dalam mencapai prestasi sekolah, peneliti menemukan beberapa hal yang sangat fundamental dalam pencapaian prestasi tersebut, antara lain:

1) Penyusunan Program Pembelajaran<sup>90</sup>

Program pembelajaran disusun berdasarkan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang dikembangkan berdasarkan Kepmendiknas Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Kelulusan (SKL), Kepmendiknas Nomor 24 Tentang Pelaksanaan Standar Isi Dan Standar Kompetensi Kelulusan No. 6 tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah Dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah. Penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan

---

<sup>90</sup> Hasil MKKS se Kab. Brebes yang di hadiri Kepala sekolah dan Waka Kurikulum SMK Ma’arif NU Paguyangan

(KTSP) melalui 7 langkah seperti yang diamanatkan oleh pedoman penyusunan KTSP, langkah-langkah tersebut antara lain:

1. Melibatkan Tim penyusun (guru, kepala sekolah, komite dan stake holder sekolah).
2. Dilakukan melalui workshop.
3. Ada kegiatan revidi dan revisi.
4. Menghadirkan narasumber.
5. Ada finalisasi KTSP.
6. Ada pemantapan dan penilaian;
7. Hasil Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) didokumentasikan.

Sedang program pembelajaran yang disusun oleh guru meliputi :

- a. Penyusunan program tahunan, program semester dan program harian;
- b. Penyusunan silabus dan sistem penilaian;
- c. Penyusunan desain pembelajaran (RPP);
- d. Penyusunan bahan ajar;
- e. Penyusunan program evaluasi (penilaian);
- f. Penyusunan program perbaikan dan pengayaan;

## 2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran<sup>91</sup>

Setelah membuat desain pembelajaran, guru melaksanakan rencana pembelajaran sesuai langkah-langkah yang telah dibuat dalam suasana pembelajaran yang konstruktif baik di kelas maupun di luar kelas. Dilapangan proses pembelajaran yang dilakukan banyak ditemukan persamaan dan perbedaan pola pelaksanaan pelajaran yang dilakukan oleh guru pada umumnya. Persamaan dan perbedaan itu antara lain:

1. Model pembelajaran di kelas yang dikembangkan adalah
  - a. Reading Guide;
  - b. Diskusi;

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan Sholihul Marom selaku wakil waka kurikulum tanggal 27 Februari 2021

- c. Carrusel (bertandang);
  - d. PAKEM.
2. Model Pembelajaran di luar kelas yang dikembangkan:
- a) Outbond;
  - b) Fieldtrip;
  - c) Wawancara;
  - d) Observasi;
  - e) Praktik
3. Model Pengembangan diri yang dikembangkan:
- a) OSIS
  - b) PMR
  - c) Pramuka
  - d) Pencaksilat
  - e) Bola Volly
  - f) Sepak Bola
  - g) IPNU IPPNU
  - h) Hadrah
4. Kurikulum yang digunakan
- a) Kurikulum Nasional : Agama, Bhs. Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, IPA, IPS, Seni budaya dan Kesenian, Penjaskes, kejuruan/jurusan
  - b) Mulok Propinsi : Bahasa Jawa
  - c) Mulok Kabupaten : Bahasa Inggris
  - d) Mulok Pilihan Sekolah : Multimedia (komputer)

Seperti yang dikatakan oleh guru senior sebelum masa pandemi covid 19 dengan waktu normal bahwa: setiap akan mengajar di kelas saya selalu mempersiapkan diri dengan membuat perangkat pembelajaran”. selanjutnya mengatakan: “guru-guru disini diwajibkan oleh kepala sekolah membuat perangkat pembelajaran, dan perangkat tersebut diteliti serta ditandatangani oleh kepala sekolah”..

Dalam membuat desain pembelajaran ada perbedaan dan persamaannya di setiap guru mata pelajaran/ mata pelajaran jurusan

dan lainnya setelah masa pandemi dengan waktu yang terbatas yaitu sebagai berikut:

Kesamaan cara dalam membuka pembelajaran:

Di lapangan ditemukan kesamaan metode/model/strategi/ cara dalam melaksanakan pembelajaran setiap pertemuan (tatap muka). Kesamaan yang dilakukan setiap guru dalam membuka pelajaran di depan kelas seperti yang dilakukan oleh guru yaitu: "Guru mengawali kegiatan dengan mengucapkan salam, Guru mengabsen murid, Guru menyampaikan kompetensi dasar, Guru menjelaskan tujuan yang akan dicapai, Guru memberi motivasi kepada peserta didiknya., Guru melakukan kegiatan awal (apersepsi), Guru melakukan kegiatan inti, Guru melakukan kegiatan akhir.

Perbedaan cara dalam melaksanakan pola kegiatan pembelajaran:

Di lapangan ditemukan perbedaan kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing guru yaitu bagaimana guru melaksanakan kegiatan pembelajaran dalam kegiatan awal, bagaimana guru melaksanakan kegiatan pembelajaran dalam kegiatan inti, dan bagaimana guru melaksanakan kegiatan pembelajaran dalam kegiatan akhir. Perbedaan itu sebagai berikut:

Perbedaan cara dalam melaksanakan kegiatan awal (apersepsi):

Perbedaan kegiatan awal (apersepsi) yang dilakukan oleh guru setelah membuka pembelajaran antara lain: Guru''Dalam melaksanakan kegiatan inti didahului dengan sedikit penjelasan tentang materi baru, tanya jawab, memberi tugas dengan penjelasan langkah- langkah kerja, kemudian peserta didik mengerjakan tugas, membuat laporan, dan melaporkan hasil kerja, baru kemudian guru membimbing peserta didik untuk membuat kesimpulan bersama baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir. Sedang guru yang lainnya Proses pembelajan saya mulai, saya mengucapkan salam, mengabsen kehadiran siswa, menyampaikan kompetensi dasar, menyampaikan tujuan yang akan dicapai, memberi motivasi dengan mengingatkan siswa bagaimana mengingat kembali pelajaran yang lalu serta menanyakan pekerjaan

rumah kemudian memberikan pre test, Sedang guru kejuruan” dalam melaksanakan kegiatan apersepsi, diawali dengan melakukan kegiatan bercerita dimana cerita guru tersebut berfungsi untuk menghubungkan antara materi yang telah diajarkan dengan materi yang akan diajarkan, tanya jawab materi yang akan diajarkan, baru melaksanakan kegiatan inti, (praktik) dan kemudian melaksanakan kegiatan akhir”.

Perbedaan cara dalam melaksanakan kegiatan inti: Perbedaan kegiatan pada kegiatan inti yang dilakukan oleh guru setelah kegiatan inti antara lain: Guru setelah kegiatan awal/apersepsi ”dalam melaksanakan kegiatan inti didahului dengan sedikit penjelasan tentang materi baru, tanya jawab, memberi tugas dengan penjelasan langkah-langkah kerja, kemudian peserta didik mengerjakan tugas, membuat laporan, dan melaporkan hasil kerja, baru kemudian guru membimbing peserta didik untuk membuat kesimpulan bersama baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir.” Sedang kegiatan inti yang dilakukan oleh guru , setelah kegiatan awal/apersepsi. ”dalam melaksanakan kegiatan inti guru tersebut mengadakan tanya jawab sekitar materi baru dengan memberikan penjelasan sedikit kemudian memberi tugas, setelah tugas selesai dikerjakan peserta didik, guru menyimpulkan hasil kerja baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir.” Sedangkan guru ”dalam melaksanakan kegiatan inti, guru tersebut menerangkan sedikit tentang materi baru, melaksanakan tanya jawab, memberi tugas dan menjelaskan langkah kerjanya, menerima laporan hasil, kemudian membuat kesimpulan bersama peserta didik baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir.”

Perbedaan cara dalam melaksanakan kegiatan akhir:

Perbedaan kegiatan akhir yang dilakukan oleh guru setelah kegiatan inti antara lain: Guru ”dalam melaksanakan kegiatan akhir guru mengadakan penilaian tertulis, guru membuat kesimpulan tentang materi yang baru diberikan, memberikan penguatan menghubungkan antara materi yang baru diberikan dengan Tuhan sebagai pencipta.” Sedang guru” dalam menutup pembelajaran selalu

saya akhiri dengan membuat kesimpulan, memberi pertanyaan secara lisan, dan saya adakan refleksi serta penguatan dan paling akhir saya beri tugas terstruktur maupun tugas mandiri tidak terstruktur.” Adapun guru senior ” Saya akhiri dengan pertanyaan-pertanyaan secara lisan, kemudian refleksi dan penguatan dan yang terakhir diberi tugas rumah”.

#### 4. Penilaian Pembelajaran

Penilaian pembelajaran juga dikenal dengan istilah evaluasi pembelajaran, penilaian. Dalam KTSP penilaian yang di kembangkan adalah penilaian kelas. Penilaian kelas dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan peserta didik dalam menguasai kompetensi dasar yang telah dipelajari. Penilaian kelas merupakan tahap perbandingan antara output hasil pembelajaran dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan pada rencana pelaksanaan pembelajaran. Kegiatan Penilaian dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dan perbaikan proses pembelajaran yang telah dilakukan. Penilaian Hasil Belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan.

Banyak teori yang dikemukakan para ahli tentang teknik penilaian, sehingga tinggal bagaimana kemampuan dan keahlian guru dalam memilih, menentukan, dan menggunakan berbagai macam teknik penilaian dalam melakukan proses penilaian. Seperti yang terjadi di SMK Ma'arif NU Paguyangan guru mengatakan: ” Penilaian dilakukan setelah kompetensi dasar selesai diberikan, dengan bentuk soal pilihan ganda, isian, jawab singkat dan bahkan bentuk tugas”, sedang pengamatan terhadap guru yang melaksanakan penilaian adalah: ”Setelah bel tanda masuk dibunyikan, beberapa saat kemudian guru berjalan menuju ruang kelas berikutnya untuk melaksanakan tugas mengajar. Hari ini direncanakan akan mengadakan ulangan harian. Ulangan ini dilakukan karena kompetensi dasar yang diajarkan sudah selesai, Dengan harapan nilai yang didapatkan dimasukkan ke dalam daftar nilai. Setelah

mengucapkan salam dan do'a bersama guru mengawali pelajaran dengan memberi beberapa pertanyaan untuk mengingat kembali materi yang lalu serta memberi motivasi agar giat dalam belajar sebagai apersepsi. Siswa terlihat memperhatikan dan mendengarkan secara serius. Setelah nampak ada interaksi guru memberikan naskah soal beserta lembar jawab yang telah dipersiapkan. Guru selain melakukan ulangan harian juga mengadakan ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, tugas-tugas.”

Menurut guru junior ” dalam melaksanakan penilaian hasil belajar, saya menggunakan ulangan harian, ulangan blok tengah semester maupun akhir semester, portofolio dan tugas-tugas.”<sup>92</sup>

Para guru dalam pembuatan penilaian ada beberapa langkah yang dilalui seperti guru ” Langkah-langkah yang saya lakukan antara lain menyusun kisi-kisi dengan membuat indikator soal, menyusun butir soal sesuai indikator, membuat kunci jawaban, dan menyusun norma penskoran.”

Guru-guru SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melaksanakan penilaian hasil belajar menggunakan: ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, penilaian individu, penilaian kelompok, teknik tes berupa tes tertulis, tes lisan, dan tes praktik/perbuatan (kinerja) dan Non Tes pengamatan/ observasi, penugasan, produk dan potofolio. Orientasi dilaksanakan penilaian adalah untuk mengisi buku raport sebagai laporan kepada orang tua murid hasil belajar peserta didik.

Secara keseluruhan guru-guru melakukan penilaian/evaluasi pembelajaran dengan cara-cara sebagai berikut Pembelajaran:

- a. Ulangan harian
- b. Ulangan Tengah semester
- c. Ulangan akhir semester
- d. Ujian sekolah

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan Samsul selaku tenaga pendidik tanggal 27 Februari 2021

Secara umum guru sebelum melaksanakan penilaian terlebih dahulu membuat kisi-kisi soal, analisis butir soal, dan membuat butir soal dan pedoman penilaian dalam setiap akan melaksanakan penilaian. Pelaksanaan ulangan harian dilakukan pada secara periodik di setiap akhir pembelajaran satu kompetensi dasar (KD). Ulangan blok dilakukan dua kali dalam satu semester yang diselenggarakan pada tengah semester dan akhir semester. Nilai raport diperoleh dari rata-rata hasil ulangan harian, ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester dengan menggunakan rumus:

$$NA = \frac{RUH+RUTS+RUKK+RT}{4}$$

Keterangan :

RUH : rata-rata ulangan harian

RUTS : rata-rata ulangan tengah semester

RUKK : rata-rata ulangan akhir semester

RT : rata-rata tugas

#### 5. Analisis dan Program Tindak Lanjut

Dalam pelaksanaan penelitian ditemukan beberapa data bahwa sebagian besar guru melaksanakan analisis hasil penilaian yang kemudian diadakan tindak lanjut berupa bagi yang belum tuntas belajar diberi perbaikan dan bagi yang sudah tuntas diberi pengayaan. Sebagai standar ketuntasan, guru telah membuat KKM (kriteria ketuntasan minimal) yang ditetapkan pada awal tahun pelajaran. Hal ini seperti dilakukan oleh guru senior ” Sebagai penutup pelaksanaan pembelajaran ini, guru senior memberikan tugas yang dikelompokkan menjadi 2 tugas yaitu kepada siswa yang nilainya kurang dari KKM diberi perbaikan dengan mengerjakan soal-soal yang belum terjawab benar dan bagi yang melampaui akan diberi pengayaan untuk membuat laporan dari hasil pengamatan sedang anak yang telah mencapai KKM diberi tugas mempelajari materi berikutnya”.

Sebagian besar guru, setiap mengadakan ulangan harian hasilnya juga selalu dianalisis untuk mengetahui ketuntasan secara klasikal.

Apabila hasil analisis nilai secara klasikal tidak tuntas akan diadakan pembelajaran ulang. Analisis ini dilakukan juga untuk menentukan apakah pembelajaran dapat dilanjutkan untuk kompetensi dasar berikutnya. Analisis ini juga dilakukan dalam upaya mencapai sistem belajar tuntas (*Mastery learning*) seperti yang diamatkan dalam KTSP.

Dari data dilapangan ditemukan bahwa sebagian besar guru SMK Ma'arif NU Paguyangan membuat program perbaikan pengayaan diawal tahun pelajaran dengan maksud bahwa perbaikan apa dan pengayaan apa yang cocok untuk tiap kompetensi dasar. Sehingga pada saat akan melakukan perbaikan atau pengayaan guru sudah memiliki materi untuk perbaikan dan pengayaan tersebut. Kegiatan analisis dan tindak lanjut ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan mutu siswa di SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam penguasaan kompetensi dasar yang telah ditetapkan sesuai standar isi yang dituangkan dalam KTSP.

Secara umum guru-guru SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melakukan analisis dan program tindak lanjut sebagai berikut:

- a. Analisis:
  - 1) Materi pelajaran.
  - 2) Proses pembelajaran: metode, media/alat peraga/praktik
- b. Tindaklanjut:
  - 1) Mengadakan remidi bagi yang belum tuntas
  - 3) Mengadakan pengayaan bagi yang tuntas.

Tabel 1.8 :  
 Nilai Rata-rata Ujian Sekolah  
 (Sumber : SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No	Tahun Pelajaran	Jmlh Siswa	Nilai Rata-rata Mata Pelajaran					Jumlah Lulusan
			Bhs Indo	Bahasa Inggris	IPA	MTK	Kejuruan	
1	2018/2019	248	7.36	5,45	7.35	5.24	7,73	100%
2	2019/2020	263	7.45	5,42	7.35	5.26	6,20	100%
3	2020/2021	281	7.50	5,40	7.50	6.45	7,50	100%

## 6. Kendala dan cara mengatasinya

### a. Kendala

Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya ada beberapa kendala antara lain standar kualifikasi tenaga pendidik ada yang belum S1, tetapi masa pengabdian sudah lama sehingga serta usianya pun mendekati masa pensiun, namun pengalaman dalam mengajar sudah banyak makan garam, hanya penguasaan dalam ITE merasa tertinggal. Seperti dikatakan oleh kepala sekolah bahwa "guru-guru mengajar belum sesuai dengan standar pendidikan yang diisyaratkan sesuai peraturan pemerintah yaitu berpendidikan paling rendah D2",<sup>93</sup>. Ada juga guru-guru masih tergolong angkatan baru ini mengakibatkan pengalaman mengajar masih sangat minim, banyaknya guru tidak tetap sehingga masih perlu banyak bimbingan, selain itu juga dimasa pandemi seperti ini sangatlah sulit dalam pengolahan nilai, menjamin mutu sehingga itu semua menjadikan keterbatasan seorang guru.

### b. Cara Mengatasinya

Untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi tersebut kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan membuat beberapa solusi dengan analisis input, proses, dan output seperti berikut:

#### 5. Input Pembelajaran,

Input pembelajaran ini meliputi kemampuan guru dalam memberikan layanan kepada siswa yang berupa pendidikan, penguasaan di group kelas/ whatsapp, metode pembelajaran, strategi pembelajaran, penguasaan penggunaan media, penguasaan pendidikan tingkat pendidikan guru-guru SMK Ma'arif NU Paguyangan pada umumnya telah sesuai dengan kompetensinya dimana ijazah yang dimilikinya sebagian besar berpendidikan S 1 dan minimal berpendidikan D 2 serta ada beberapa guru yang sedang

---

<sup>93</sup> Wawancara dengan pak Mardiyanto selaku kepala sekolah SMK Maarif tanggal 4 Maret 2021

melanjutkan S2 termasuk kepala sekolahnya. Di samping itu juga berbagai penataran, pelatihan, dan workshop telah diikuti sebagian besar guru di SMK Ma'arif NU Paguyangan kecamatan Paguyangan baik yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan maupun lembaga ma'arif dan instansi lainnya guna pengembangan kemampuan guru. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Sekolah bahwa "guru-guru mengajar sesuai dengan standar pendidikan yang diisyaratkan sesuai peraturan pemerintah yaitu berpendidikan paling rendah D 2

Dalam tahun terakhir ini kepala sekolah telah memfasilitasi para tenaga pendidik untuk mengikuti workshop, bintek, diklat, penataran, seminar, melanjutkan sekolah yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, lembaga-lembaga pendidikan dan bahkan sekolah-sekolah Kejuruan lainnya yang bertenpat di Kabupaten Brebes dan Kabupaten Banyumas, kegiatan tersebut dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Hal ini juga disampaikan oleh Waka Kurikulum " bahwa workshop, bintek maupun pelatihan-pelatihan diikuti oleh guru-guru secara bergiliran yang berguna untuk peningkatan mutu guru, selain itu untuk merefres potensi guru."

Proses Pembelajaran Proses pembelajaran yang bermutu merupakan suatu upaya dalam meningkatkan mutu peserta didik. Proses pembelajaran para guru dapat bermutu jika kepala sekolah mampu melaksanakan fungsinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*. Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan selalu memberikan motivasi kepada para guru untuk selalu meningkatkan pengetahuannya sehingga dapat melaksanakan proses pembelajaran sesuai yang diharapkan standar Nasional Pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah memberi contoh bahwa beliau juga mengajar seperti guru-guru lain seperti dikatakan oleh guru senior<sup>94</sup> ". Adapun diskripsi tugas kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan Kecamatan

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Samsul selaku guru SMK tanggal 4 Maret 2021

Paguyangan berdasarkan temuan di lapangan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Kepala sekolah telah dapat menerapkan fungsinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.
  - b) Kepala sekolah sebagai top manajer telah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh seluruh komponen pendidikan meliputi aspek edukatif, administratif, maupun aspek pengembangan sekolah.
  - c) Aspek edukatif meliputi semua kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum misalnya: penetapan visi misi dan tujuan; pembuatan program jangka panjang, menengah maupun pendek; serta perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah.
  - d) Aspek administratif meliputi belajar mengajar, perkantoran, siswa, ketenagaan, perlengkapan/sarpras, keuangan, perpustakaan, laboratorium, bimbingan penyuluhan, humas, persuratan, pelaporan.
  - e) Aspek pengembangan meliputi penataran, bimbingan teknis, lomba-lomba, pengembangan diri, pembelajaran di luar kelas, les.
6. Output Pembelajaran

Output pembelajaran dari SMK Ma'arif NU Paguyangan berupa peningkatan jumlah lulusan yang diterima perguruan tinggi dan bursa kerja seperti yang tercakup dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.9 :**  
Penelusuran Lulusan

(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Kelanjutan			Jumlah Lulusan
			Perguruan Tinggi	BKK	Kerja/	
1	2018/2019	248	53	93	102	248
2	2019/2020	263	48	79	136	263
3	2020/2021	281	52	52	-	281

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa peningkatan mutu pembelajaran akademik di SMK Ma'arif NU Paguyangan cukup baik dengan ditunjukkan peningkatan jumlah yang diterima diperguruan tinggi dan bursa kerja . Prestasi tersebut diperoleh dari perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, praktik lapangan kerja, serta analisis dan tindak lanjut berlangsung secara efektif dan berkesinambungan.<sup>95</sup>

## 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu<sup>96</sup>

Kepemimpinan Kepala Sekolah berarti pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada dan yang dapat diadakan secara efisien dan efektif untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatannya.

Kepemimpinan menurut Sutisna, dalam Rohiat.” *kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan*”.

Menurut Abu Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial menjelaskan bahwa: “*Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain*

<sup>95</sup> Wawancara dengan Abd Ghoni selaku waka kurikulum tanggal 10 Maret 2021

<sup>96</sup> E Mulyasa, Kenjadi Kepala sekolah Profesional (Bandung 2003)Hal.218

(yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut”.

Kepala sekolah berada di garda terdepan dalam menjalankan kepemimpinannya dapat diukur keberhasilannya. Produk akhir kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi sekolah yang berubah baik guru maupun siswanya. Perubahan guru dan siswa dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang tidak berpengalaman menjadi berpengalaman, dari yang tak bisa menjadi bisa, dari yang tidak berprestasi menjadi berprestasi. Sedangkan sasaran kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan kualitas pendidikan. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah berandil kuat dalam pembentukan kualitas manusia yang dipimpinnya menjadi generasi handal penerus bangsa. Adapun Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan secara umum sebagai berikut:

b. Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat, memberikan dorongan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.<sup>97</sup> Kepala sekolah sebagai *educator* juga dituntut

---

<sup>97</sup> E Mulyasa, Kenjadi Kepala sekolah Profesional (Bandung 2003)Hal.159

memiliki sertifikat profesional melalui sertifikasi. Namun kepala sekolah tidak mengajar ketika sudah menjabat.

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan berdasarkan mata pelajaran yang diampu adalah PJOK dan sudah mendapatkan tunjangan berupa sertifikasi namun tidak mengajar sebagai pendidik/guru tapi melaksanakan lima tugas pokok guru lainnya. Dalam Kegiatan belajar mengajar Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan berperan aktif juga memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

c. Kepala sekolah sebagai Manajer<sup>98</sup>

Menurut E Mulyasa, kepala sekolah sebagai *manajer* harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan kepada tenaga kependidikan dengan kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para pendidik untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama/kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah<sup>99</sup>.

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan melakukan fungsinya membuat program kerja sekolah untuk jangka panjang, menengah, dan pendek (1 tahun) melibatkan guru, komite, pengawas, dan tokoh-tokoh pendidikan setempat dan tokoh-tokoh masyarakat. Dalam mengelola tenaga kependidikan, kepala sekolah juga

---

<sup>98</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.57

<sup>99</sup>Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.219

melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru dengan memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai *administrator* berhubungan erat dengan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah dan di bantu waka kurikulum, serta TU. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.

Implementasi kepala sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai administrator ada hubungannya yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah.

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melaksanakan fungsinya sebagai administrator selain memantua administrasi kesiswaan, administrasi kepegawaian, administrasi program pengajaran, administrasi keuangan, administrasi peranserta masyarakat, administrasi perlengkapan/ barang juga mewajibkan kepada para guru untuk membuat administrasi pembelajaran, kesiswaan, dan kelas serta mengecek secara rutin administrasi guru. Sehingga pada umumnya administrasi guru tertib dan baik.

d. Kepala sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai *supervisor* yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mewujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

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. 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.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa *“menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”*. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus

betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Implementasi fungsi sebagai supervisor kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melakukan supervisi membuat program dan jadwal supervisi dengan baik, serta menggunakan berbagai instrumen supervisi dan melakukan tindak lanjut hasil temuan supervisinya serta melaporkan hasil supervisi kepada lembaga ma'arif /yayasan yang ada guna evaluasi dan pembinaan selanjutnya.

e. Kepala sekolah sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru ? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kondisi sekolah.

Kepala sekolah sebagai *leader* adalah "harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas."

Kepemimpinan seseorang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melaksanakan fungsinya sebagai leader, mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah termasuk juga dalam menjalin para alumni melalui media sosial maupun group whatsapp dan terbukti dengan terjalannya hubungan ini para alumni banyak sekali memberikan bantuan berupa ikut mencari peserta didik baru di setiap tahun ajaran. sehingga sekolah merasa terbatu dalam mensukseskan kegiatan PPDB.

f. Kepala sekolah sebagai Inovator

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

Kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Dalam hal ini Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melaksanakan fungsinya sebagai inovator sangat baik, karena selama kepemimpinannya sekolah yang dipimpinnya perkembangannya sangat pesat terutama dalam hal penerimaan siswa baru. Selain itu juga melakukan beberapa inovasi dalam setting ruangan kelas, setting pengelompokan kelas berdasar peringkat/rangking, dan model-model pembelajaran konstruktif, bahkan sekarang melaksanakan program pengajaran sistem daring melalui group kelas/ whatsapp dan juga tatap muka dalam satu minggu dua kali. Kepala sekolah sebagai *motivator* "harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik,

pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber melalui pengembangan pusat sumber belajar serta aktif di group whatsapp.

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif melalui group kelas dan whatsapp, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio, psiko, fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan tentang kepala sekolah sebagai motivator.

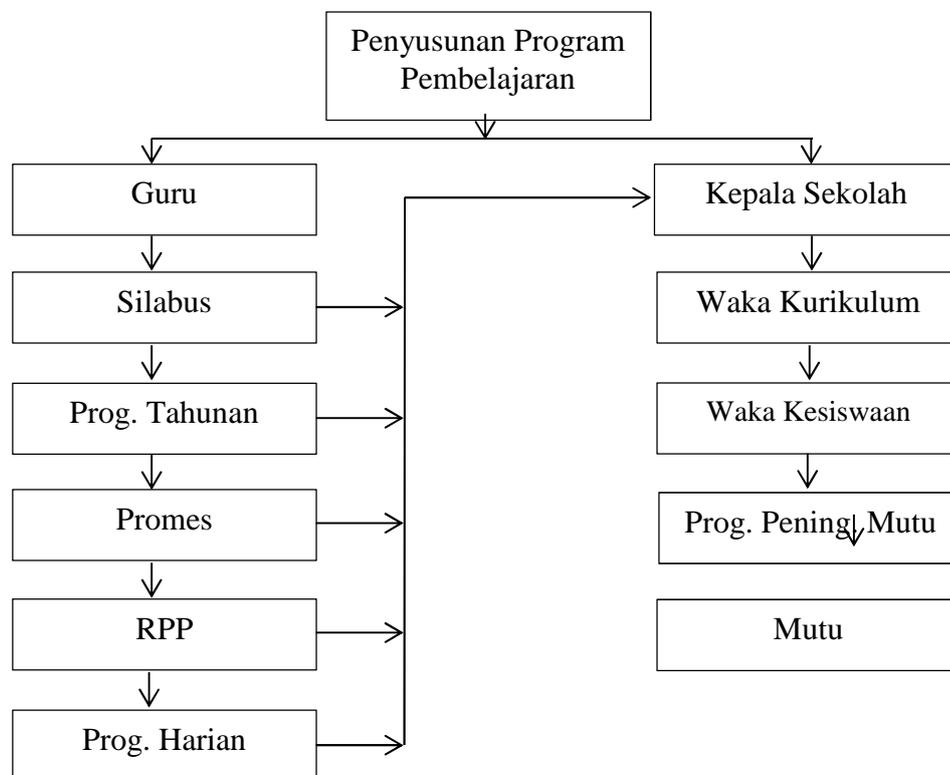
Sebagai kepala sekolah, kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan selalu memberikan motivasi kepada para guru agar senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kompetensi diri, terbukti para guru yang belum S1 sekarang dalam proses penyelesaian jenjang S1. Juga kepada para peserta didiknya, dengan bukti banyaknya prestasi akademik dan non akademik dan bahkan selama ada USBN selalu masuk dalam 5 besar tingkat kecamatan.<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil wawancara kepada seluruh komponen pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan termasuk stkeholdernya menilai bahwa Kepala sekolah dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan sangat baik. Berdasarkan hal tersebut, penulis memperoleh beberapa catatan positif yang dapat disimpulkan yaitu bahwa : seorang

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan Adb Ghono selaku waka kurikulum tanggal 10 Maret 2021

kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin baik itu sebagai *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator* dan *Motivator* dapat berjalan dengan baik dan berhasil baik perlu disertai dengan tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (*Strength*), menghadapi hambatan (*Weaknesses*), memanfaatkan peluang (*Opportunities*), dan menghadapi tantangan (*Threats*), disamping itu harus memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada<sup>101</sup>



Gambar 1.4 :  
Peningkatan Mutu  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

<sup>101</sup> Wawancara dengan Suwarso selaku waka Humas tanggal 10 Maret 2021

### 3. Pencapaian Prestasi Sekolah

Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam upaya meningkatkan prestasi sekolah melakukan beberapa kegiatan yang bersifat kurikuler, ko kurikuler maupun ekstrakurikuler selain itu juga menyediakan berbagai kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan dalam pembelajaran seperti pengadaan LCD proyektor, Laptop, Laboratorium komputer, ruang multimedia dan perangkat-perangkat lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu sekolah yang akhirnya menjadi sekolah yang bermutu.<sup>102</sup>

Prestasi sekolah yang baik dihasilkan oleh sekolah bermutu dengan mengidentifikasi 13 ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul , dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e. sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Suwarso selaku waka humas tanggal 26 Maret 2021

- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horozontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukannya, *Southern Regional Education Board* (SREB) (Sumber: adaptasi dari : *The Principal Internship:How Can We Get It Right?* ,[www.sreb.org](http://www.sreb.org).) mengidentifikasi 13 faktor kritis terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa adalah:

- a. Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
- b. Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- c. Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
- d. Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- e. Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah maupun di kelas secara terus menerus.
- f. Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa.
- g. Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.

- h. Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif.
- i. Memahami bagaimana orang dewasa belajar (baca: guru dan staf) serta mengetahui bagaimana upaya meningkatkan perubahan yang bermakna sehingga terbentuk kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
- j. Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
- k. Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
- l. Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
- m. Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

#### 4. Kendala dan cara mengatasi<sup>103</sup>

“Pendidikan bermutu jika sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat (*bench mark*) dapat dipenuhi. Apabila suatu sekolah telah mencapai standar mutu yang kompetitif baik bertaraf nasional maupun bertaraf internasional. Peningkatan mutu akan dapat dipenuhi, jika pembinaan sumber daya manusia agar terjaga kualitas profesionalnya”.

Kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana proses, pengerjaan dan pelaksanaan sebuah program sesuai rencana, cara, hasil dan waktu penyelesaian dapat dipantau agar memperoleh informasi perkembangan yang aktual. Antisipasi bisa dilakukan terhadap hal-hal yang tak sesuai dengan rencana. Maka sekolah sebagai lembaga sebuah organisasi dalam memperbaiki mutu harus melihat seluruh aspek komponen sekolah. Sehingga seluruh komponen sekolah bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing.

---

<sup>103</sup> E Mulyasa, *Kenjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung 2003)Hal.255

Menurut pendapat Mclaugklin dalam Rohiat menjelaskan ” *Total quality is total in three sense: it cover every process, every job, and every person.*”

Oleh karena itu kepala sekolah dalam melaksanakan kepeimpinannya harus mampu untuk melakukan penilaian atau evaluasi, dengan tujuan untuk mengetahui kesesuaian rencana dengan realitas melalui eksplorasi pertanyaan-pertanyaan. Sehingga apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan? Adakah perbaikan yang dapat dilakukan? Pada tahap ini kepala sekolah dapat memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi dan pembinaan bagi mereka yang gagal atau kurang berprestasi. Supervisi kepala sekolah merupakan jawaban untuk semua itu. Sebagai seorang manajer/pemimpin kepala sekolah bertanggung jawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di sekolah adalah menggarap rencana yang benar dan mengerjakan rencana dengan benar. Oleh karena itu visi dan misi sekolah harus dipahami terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan. Kepala sekolah dapat membuat prediksi dan merancang langkah antisipasi yang tepat sasaran. Selain itu diperlukan suatu unjuk profesional seperti kemahiran menggunakan filsafat pendidikan, psikologi, ilmu kepemimpinan serta antropologi dan sosiologi.

Jika dilihat dari uraian diatas, kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat diatasi dengan baik dengan prinsip yang dikembangkan oleh Ki Hajar Dewantara yaitu “ing ngarso sung tuladho, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani” selain itu juga memberikan bimbingan dan pembinaan secara intensip hal ini sesuai pendapat yang mengatakan bahwa: “ usaha peningkatan kemampuan profesional dapat dilakukan dengan memberikan bantuan profesional kepada para guru dalam bentuk penyegaran, konsultasi, bimbingan dan kegiatan yang mungkin dilakukan”.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Puji syukur penulis sampaikan keharirat Allah SWT yang telah memberi kekuatan, hidayah dan inayahnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai yang diharapkan, penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berusaha sekuat tenaga untuk dapat menyajikan sebuah karya yang terbaik walaupun keterbatasan ini ada setelah masa pandemi covid 19.

Berdasarkan analisis data penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

kepemimpinan ada beberapa gaya atau tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga sekolah, kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpinan otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (aauthority) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Tipe Militeristik memiliki, gaya paternalistik. Gaya atau model kontingensi fieder yang diterapkan oleh *Fred E. Fielder*. Yang menurutnya keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya di tentukan oleh gaya kpeimpinan yang diterapkannya. seorang pemimpin akan berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda pula dengan menentukan efektif-tidaknya kepemimpinan, yaitu a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin b) derajat struktur tugas, dan c) kedudukan seorang pemimpin. Gaya atau model kepemimpinan tiga dimensi, model ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yang disebutnya *gaya dasar*, *gaya efektif*, dan *gaya tak efektif* menjadi satu kesatuan. Gaya atau model kontinum, gaya ini diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton yang mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada dua

macam kondisi utam, yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Gaya kepemimpinan *laissez Fair*, gaya kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan bawahan. Kepemimpinan yang demokratis atau modernis yang dalam pelaksanaannya kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasinya.<sup>104</sup> Gaya kepemimpinan karismatik, karismatik kepemimpinan bukanlah gaya kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan, akan tetapi karena banyak yang menyamakan makna makna antara gaya dan tipe serta sifat seorang pemimpin, karismatik pemimpin pun di sebut sebagai salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya kewibawaannya berbeda. Partisipatif, kepemimpinan yang patisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahannya turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin

- 1) Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan dalam menjalankan kepemimpinannya selalu melaksanakan peran dan fungsinya sebagai *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator* dengan berhasil baik walaupun di masa pandemi covid 19. Selain itu Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (*Strength*), menghadapi hambatan (*Weaknesses*), memanfaatkan peluang (*Opportunities*), dan menghadapi tantangan (*Threats*), disamping itu juga memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada dengan keterbatasan di group whatsapp.

---

<sup>104</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Pustaka Setia Bandung 2014);...Hal.

- 2) Dalam pencapaian prestasi, sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui group whatsapp, pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstra kurikuler juga melalui bimbingan karier seperti temuan-temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa prestasi sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan sangat baik ditandai dengan prestasi akademik maupun non akademik di tingkat kecamatan maupun kabupaten yang cukup baik. Selain itu adanya pengakuan masyarakat yang ditunjukkan dengan antusiasme/banyaknya siswa yang mendaftar yang berasal dari luar daerah dengan membuka pendaftaran secara online serta partisipasi masyarakat maupun alumni dalam memberikan bantuan demi kemajuan sekolah dan pemenuhan sarana prasarana yang ada.
- 3) Dalam mengatasi berbagai kendala-kendala yang ada, Kepala sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan mengadakan koordinasi dengan stakeholder yang ada, pelatihan, diklat, penataran, workshop, supervisi, rapat-rapat sekolah, rapat komite, menghadirkan nara sumber, mengadakan bimbingan. Sehingga kendala yang ada tidak mengganggu jalannya program sekolah yang dibuat baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui google meet.

## **B. Implikasi**

Dari hasil penelitian terdapat implikasi positif terhadap pendidikan terutama kepada para Kepala Sekolah dan Calon Kepala Sekolah agar mempunyai bekal dan arah yang jelas dalam melaksanakan fungsinya sebagai kepala sekolah adapun implikasi penelitian dapat disajikan sebagai berikut:

1. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus memiliki kemampuan, pengetahuan serta memahami peran dan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).
2. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menjalankan peran dan fungsinya.

3. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus mampu menganalisis kekuatan, hambatan, peluang dan tantangan dalam menjalankan peran dan fungsinya.
4. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan program dan strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya walaupun di masa masa seperti ini (pandemi covid 19)

### **C. Saran**

1. Agar kepala sekolah/calon kepala sekolah selalu meningkatkan pengetahuan melalui diklat, penataran-penataran maupun kursus sehingga mampu mendorong komponen sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.
2. Agar kepala sekolah/calon kepala sekolah senantiasa mengikuti seminar, lokakarya maupun workshop sehingga mutu pendidikan di sekolah dapat meningkat sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat.
3. Agar kepala sekolah/calon kepala sekolah diberikan pembekalan kepemimpinan sehingga siap untuk memimpin, mengelola dan menggerakkan sumberdaya sekolah.
4. Kepada pemegang kebijakan (Lemabaga Ma'arif/Dinas Pendidikan) dalam perekrutan kepala sekolah melalui proses dan berdasarkan kompetensi, sehingga dapat mencetak kepala sekolah yang handal dan memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah walaupun di masa masa seperti ini (pandemi covid 19)

## DAFTAR PUSTAKA

- Anselm Strauss dkk (Celeban Timur Pustaka Pelajar ) Hal.288
- Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional: Kepala Bagian Penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dan Bantuan Hukum I: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.*
- E Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset), hal 125-126
- Hasil MKKS se Kab. Brebes yang di hadiri Kepala sekolah dan Waka Kurikulum SMK Ma'arif NU Paguyangan
- Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Malik Fajar. 2002. *School-Based Management*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu. Maman Ukas. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini.
- Miftah Toha. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo. Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Moh. Nazir, Metode Penelitian, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.
- Moh. Nazir, Metode Penelitian, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.
- Muhammad Surya. *Organisasi profesi, kode etik dan Dewan Kehormatan Guru.*
- Mulyasa. E. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Ruslan Ahmadi, Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif, (Malang: UIN Press, 2005), hlm.63
- Sadili Samsudin.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia

Sofian Efendi dan Chris Manning, Prinsip-Prinsip Analisa Dara : Metode Penelitian Survey, (Jakarta: Tema Baru, 1999), h. 91

Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Sugiono, Op.,cit hal. 470

Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D, hlm. 250-251.

Sugiyono, Op.cit., h. 310

Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, Bandung : Alfabeta, cetakan ke-16, h, 468-469

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.

Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002), hlm. 107

Sukardi. 2006. *Penelitian Kualitatif-Naturalistik dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Usaha Keluarga.

Sutopo, H.B. 2002. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.

Undang-undang Dasar 1945.

Wahid Murni, Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Tesis,dan Disertasi, (Program Pascasarjana UIN Malang, 2008), hlm. 31

Wawan cara dengan Pk Mardiyanto (selaku Kepala Sekolah)

Wawancara dengan Abd Ghoni selaku waka kurikulum

Wawancara dengan Abdul Ghoni selaku Waka kurikulum

Wawancara dengan Bpk Abdul Ghoni, selaku Waka kurikulum tanggal

Wawancara dengan Bpk Samsul Ma'arif, selaku guru dan Ka. perpus SMK

Wawancara dengan mardiyanto selaku kepala sekolah

Wawancara dengan Samsul selaku tenaga pendidik

Wawancara dengan Sholihul Marom selaku wakil waka kurikulum

Wawancara dengan Sholikhul Marom selaku Wakil Kuriikulum

Wawancara dengan Staf TU SMK Ma'arif NU Paguyangan

Wawancara dengan suwarso selaku waka humas

LAMPIRAN- LAMPIRAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iaipurwokerto.ac.id](http://www.pps.iaipurwokerto.ac.id) Email : [pps@iaipurwokerto.ac.id](mailto:pps@iaipurwokerto.ac.id)

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA  
NOMOR 184 TAHUN 2020  
Tentang  
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.  
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.  
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.  
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.  
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.  
5. Peraturan Presiden RI Nomor 139 tahun 2014 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

**MEMUTUSKAN:**

- Menetapkan :  
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. Subur, M.Ag.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Mohammad Muzaki NIM 191765039** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
- Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
- Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 2 (dua) semester.
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di : Purwokerto  
Pada tanggal : 7 Desember 2020

Direktur,

*(Signature)*  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001

**TEMBUSAN:**

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUAK



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iaipurwokerto.ac.id](http://www.pps.iaipurwokerto.ac.id) Email : [pps@iaipurwokerto.ac.id](mailto:pps@iaipurwokerto.ac.id)

Nomor : 1428/ In.17/ D.Ps/ PP.009/ 12/ 2020

Purwokerto, 22 Desember 2020

Lamp. : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth:

**Kepala SMK Ma'arif NU Winduaji Paguyangan**

Di – Tempat

***Assalamu'alaikum Wr.Wb.***

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan tesis sebagai tugas akhir pada Pascasarjana IAIN Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Mohammad Muzaki  
NIM : 191765039  
Semester : 3  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2019/2020

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 22 Desember 2020 s.d 22 Maret 2021  
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan  
Lokasi Penelitian : SMK Ma'arif NU Winduaji Paguyangan

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

***Wassalamu'alaikum Wr.Wb.***



Direktur,

**Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.**

NIP. 19681008 199403 1 001

# Tesis\_Mohammad Muzaki

*by* Similarity Checker

---

**Submission date:** 26-May-2021 05:46AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1594194991

**File name:** TESIS\_2021\_Mohammad\_Muzaki.pdf (977.91K)

**Word count:** 25144

**Character count:** 170223

# Tesis\_Mohammad Muzaki

## ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

- |   |  |      |
|---|--|------|
| 1 | <a href="http://dindadavina.blogspot.com">dindadavina.blogspot.com</a><br>Internet Source  | <1 % |
| 2 | <a href="http://sutriyani.blogspot.com">sutriyani.blogspot.com</a><br>Internet Source  | <1 % |
| 3 | Marya Tin. "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam", MUDARRISA: Journal of Islamic Education, 2015<br>Publication                           | <1 % |
| 4 | Salamah Salamah. "PERAN GURU PAI DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SISWA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0", SCAFFOLDING: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme, 2020<br>Publication | <1 % |
| 5 | Submitted to Universitas Islam Indonesia<br>Student Paper  | <1 % |
| 6 | Ermilis Ermilis, Raudhoh Raudhoh, Risnita Risnita. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Disiplin Guru terhadap   | <1 % |



muzaki muzaki &lt;muzaki2382@gmail.com&gt;

---

## SK Pembimbing Tesis

1 pesan

---

**PASCASARJANA IAIN PURWOKERTO** <pps@iainpurwokerto.ac.id>

16 Desember 2020 13.17

Kepada: "Dr. Subur, M.Ag." &lt;suburiainpwt@gmail.com&gt;

Cc: muzaki2382@gmail.com

Kepada Yth. **Dr. Subur, M.Ag.**  
di Tempat

***Assalamu'alaikum Wr. Wb,***

Berikut kami lampirkan SK. Pembimbing Tesis atas nama **Mohamad Muzaki** NIM **191765039** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam.**

Pembimbing diwajibkan:

1. Melaksanakan pendampingan penulisan penelitian Tesis.
2. Menguji Tesis bagi mahasiswa dengan keterangan sebagai Pembimbing.
3. Waktu pendampingan paling lama 2 (dua) semester.
4. Mengkonsultasikan kepada Ketua Program Studi apabila ada masalah akademis yang tidak dapat diatasi oleh Pembimbing
5. Menyampaikan laporan tertulis mengenai hasil kerja bimbingan kepada Direktur Pascasarjana melalui Ketua Program Studi

Untuk informasi dan pertanyaan mengenai Surat Keputusan Pembimbing dapat disampaikan kepada bagian Akademik Pascasarjana IAIN Purwokerto.

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami sampaikan terima kasih.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

Hormat kami,

**Admisi Pascasarjana**

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto

---

 **sk\_184\_191765039\_pembimbing.pdf**  
382K

## Lampiran 1 Pedoman Observasi

### 1. Lembar Observasi Sarana dan Prasarana

**Tabel 1.10 :**

Observasi

(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Aspek yang diamati	Ada/Tidak	Keterangan
1	R. Kepala Sekolah		
2	R. Kurikulum		
3	R. Kesiswaan		
4	R. Guru		
5	R. Teori		
6	R. Praktek TKR		
7	Lab. Komputer		
8	Lab. Akuntansi		
9	R. Perpustakaan		
10	R. Unit Produksi		
11	R. BKK		
12	R. BP/BK		
13	R. TU		
14	R. OSIS/ Pramuka		
15	R. IPNU-IPPNU		
16	R. Security		

17	Gudang dan dapur		
18	Halaman		
19	Parkir Sepeda motor		
20	Jaringan internet		
21	R. Kantin Sekolah		
22	Kmr Mandi/WC Guru		
23	Kmr Mandi/WC Putra		
24	Kmr Mandi/WC Putri		
25	Masjid		
26	R. Aula		
27	R. Praktik Telkom		

## 2. Lembar Observasi Pembelajaran

**Tabel 1.11 :**  
 Observasi Pembelajaran  
 (Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Komponen	Aspek yang diamati	Hasil
1	Perencanaan  Pembelajaran	a. Silabus  b. RPP  c. Program Tahunan  d. Program Semester	
2	Pelaksanaan  Proses belajar mengajar	a. Pembukaan pelajaran  b. Interaksi dengan siswa  c. Penggunaan metode mengajar  d. Penggunaan media/ alat peraga pembelajaran  e. Respon dan keaktifan siswa dalam proses pembelajaran  f. Penggunaan waktu  g. Teknik penguasaan kelas  h. h. Cara memotivasi siswa  i. Pemanfaatan lingkungan sekitar  j. Penutupan pembelajaran	
3	Penilaian	a. Waktu penilaian  b. Bentuk dan jenis penilaian  c. Tindak lanjut penilaian	

## 1. Data Mengenai Kelembagaan

**Tabel 1.12 :**  
Data Kelembagaan  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Jenis Data	Ada	Tidak Ada
1	Struktur Organisasi Sekolah		
2	Struktur Program Pengembangan Kurikulum		
3	Visi dan Misi Sekolah		
4	Sejarah Berdirinya Sekolah		
5	Daftar Pembagian Tugas		
6	Data Guru		
7	Data Staf Administrasi TU		
8	Data Siswa		
9	Data Sarana dan Prasarana		

## 2. Data Kegiatan Sekolah

**Tabel 1.10 :**  
Okegiatan Sekolah  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Jenis Data	Ada	Tidak Ada
1	Buku Pedoman tantang pelaksanaan Kurikulum		
2	Rencana Program Pengembangan Sekolah		
3	Pedoman Pengadaan Sarana dan Prasarana		
4	Buku standar Pelayanan Minimal		
5	Notulen Rapat tentang Kurikulum		

## Lampiran 2 Pedoman wawancara

### Pedoman Wawancara

Pertanyaan untuk Kepala Sekolah:

1. Menurut Pandangan bapak, bagaimana gambaran umum tentang mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan pada sekolah ini ? apakah sejauh ini peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan pendidikan di SMK Ma'arif ini sudah terpenuhi?
2. Bagaimana pengelompokan pendidik dan tenaga kependidikan dalam kegiatan pembelajaran, sejauh ini apakah sudah sesuai dengan bidang yang diampu?
3. Bolehkah Bapak menjelaskan bagaimana pembinaan yang dilakukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif ini untuk meningkatkan mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan dalam bekerja?
4. Bolehkah bapak menjelaskan pelanggaran-pelanggaran apa saja yang pernah dilakukan pendidik/tenaga kependidikan yang dapat mengganggu proses belajar mengajar pada siswa dan bagaimana cara mengatasinya?
5. Bagaimanakah langkah yang bapak lakukan untuk meningkatkan kedisiplinan disekolah ini, khususnya pada pendidik dan tenaga kependidikan?
6. Bagaimanakah cara Bapak dalam memberikan motivasi (*motivation*) untuk meningkatkan mutu pendidikan pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif yang bapak pimpin?
7. Bagaimanakah strategi bapak dalam memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nya?
8. Apakah bapak sudah memberikan penempatan kerja pada pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuan pegawai tanpa membedakan antara pendidik satu dengan yang lainnya?
9. Menurut pandangan bapak apakah setiap pendidik dan tenaga kependidikan ketika mengalami suatu kesulitan sering berkonsultasi dengan bapak untuk meminta bantuan “saran, bahkan kritik” ?

10. Dalam hal ini dukungan apa yang sudah pernah bapak berikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan ini?
11. Dapatkan bapak menjelaskan hal apa saja yang biasa bapak lakukan untuk mendukung pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nya?
12. Apakah dukungan yang bapak berikan mendapatkan apresiasi yang baik dari semua pegawai di lembaga ini?
13. Apakah yang bapak lakukan jika ada salah satu pegawai yang tidak merespon dukungan yang bapak berikan?

Pertanyaan untuk Pendidik dan Tenaga Kependidikan:  
SMK Maarif NU Paguyangan

1. Apakah yang Bapak ketahui tentang mutu pendidikan ?
2. Bagaimanakah gambaran umum tentang mutu pendidikan? apakah sejauh ini peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan pendidikan di SMK Ma'arif ini sudah terpenuhi?
3. Bagaimanakah pandangan Bapak tentang (problem solving), pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait tentang mutu pendidikan pada lembaga pendidikan ini ?
4. Menurut Bapak bagaimanakah cara kepala sekolah memberikan pengarahan kerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif ini? Apakah sudah terealisasikan?
5. Bagaimanakah pandangan Bapak berkaitan dengan motivasi yang sudah diberikan kepala sekolah untuk pendidik dan tenaga kependidikan? sejauh ini apakah sesuai dengan yang Bapak harapkan?
6. Apakah sejauh ini kepala sekolah sudah memberikan monitoring kerja pada pendidik dan tenaga kependidikan pada SMK Ma'arif ini? Sejauh ini bagaimanakah hasil dari monitoring yang sudah diberikan, apakah sudah sesuai dengan harapan?
7. Sejauh ini bagaimanakah perilaku kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut ? bisakah Bapak menjelaskannya?

### **Pedoman Studi Dokumentasi**

1. Profil sekolah
  - a. Visi
  - b. Misi
  - c. Tujuan
  - d. Organisasi
2. Denah Lokasi/Ruang
3. Foto Lingkungan Sekolah
4. Struktur Organisasi
5. Fasilitas Pendukung, Program Keahlian /Ruang praktek masing-masing jurusan
6. Jabatan Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah, Pendidik dan tenaga Kependidikan
7. Tata Tertib pendidik dan tenaga Kependidikan
8. Daftar Refapitulasi Presentasi.
9. Foto proses belajar mengajar
10. Foto pembinaan
11. Foto hasil prestasi pendidik
12. Kondisi pendidik dan tenaga kependidikan (status pegawai, jenis kelamin, pendidikan) dan siswa (klas X, IX, XII) masing-masing ada berapa kelas.

### Lampiran 3 Catatan lapangan hasil observasi

#### 3. Lembar Observasi Sarana dan Prasarana

**Tabel 1.10 :**  
Observasi  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Aspek yang diamati	Ada/Tidak	Keterangan
1	R. Kepala Sekolah	Ada	
2	R. Kurikulum	Ada	
3	R. Kesiswaan	Ada	
4	R. Guru	Ada	
5	R. Teori	Ada	Perlu penambahan R. baru
6	R. Praktek TKR	Ada	Perlu penambahan
7	Lab. Komputer	Ada	
8	Lab. Akuntansi	Ada	
9	R. Perpustakaan	Ada	Perlu penambahan buku penunjang bhn ajar
10	R. Unit Produksi	Ada	
11	R. BKK	Ada	
12	R. BP/BK	Ada	
13	R. TU	Ada	
14	R. OSIS/ Pramuka	Ada	
15	R. IPNU-IPPNU	Ada	

16	R. Security	Ada	
17	Gudang dan dapur	Ada	
18	Halaman	Ada	
19	Parkir Sepeda motor	Ada	
20	Jaringan internet	Ada	Perlu ada penambahan kuota untuk siswa
21	R. Kantin Sekolah	Ada	
22	Kmr Mandi/WC Guru	Ada	
23	Kmr Mandi/WC Putra	Ada	
24	Kmr Mandi/WC Putri	Ada	
25	Masjid	Ada	
26	R. Aula	Ada	Penambahan Ac
27	R. Praktik Telkom	Ada	Sarana prasarana blm lengkap

#### 4. Lembar Observasi Pembelajaran

**Tabel 1.11 :**  
Observasi Pembelajaran  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Komponen	Aspek yang diamati	Hasil
1	Perencanaan Pembelajaran	a. Silabus b. RP c. Program Tahunan d. Program Semester e. Lembar Penilaian f. Kalender Pendidikan	Ada dan setiap guru memiliki dok. Tersebut lengkap serta ditandatangani kepala sekolah

2	Pelaksanaan Proses belajar mengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pembukaan pelajaran</li> <li>b. Interaksi dengan siswa</li> <li>c. Penggunaan metode mengajar</li> <li>d. Penggunaan media/ alat peraga pembelajaran</li> <li>e. Respon dan keaktifan siswa dalam proses pembelajaran</li> <li>f. Penggunaan waktu</li> <li>g. Teknik penguasaan kelas</li> <li>h. Cara memotivasi siswa</li> <li>i. Pemanfaatan lingkungan sekitar</li> <li>j. Penutupan pembelajaran</li> </ul>	Berjalan dengan baik, serta selalu berinteraksi dg siswa, pembelajaran pro aktif, dan tepat dalam penggunaan bhn ajar serta tepat dalam kedisiplinan waktu
3	Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Waktu penilaian</li> <li>b. Bentuk dan jenis penilaian</li> <li>c. Tindak lanjut penilaian</li> </ul>	Ada penilaian tersendiri dg anakanak yang aktif..serta dilakukan

### 1. Data Mengenai Kelembagaan

**Tabel 1.12 :**  
Data Kelembagaan  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Jenis Data	Ada	Tidak Ada
1	Struktur Organisasi Sekolah	Ada	
2	Struktur Program Pengembangan Kurikulum	Ada	
3	Visi dan Misi Sekolah	Ada	
4	Sejarah Berdirinya Sekolah	Ada	
5	Daftar Pembagian Tugas	Ada	

6	Data Guru	Ada	
7	Data Staf Administrasi TU	Ada	
8	Data Siswa	Ada	
9	Data Sarana dan Prasarana	Ada	

## 2. Data Kegiatan Sekolah

**Tabel 1.10 :**  
Okegiatan Sekolah  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

No.	Jenis Data	Ada	Tidak Ada
1	Buku Pedoman tantang pelaksanaan Kurikulum	Ada	
2	Rencana Program Pengembangan Sekolah	Ada	
3	Pedoman Pengadaan Sarana dan Prasarana	Ada	
4	Buku standar Pelayanan Minimal	Ada	
5	Notulen Rapat tentang Kurikulum	Ada	

## Lampiran 4 Catatan lapangan hasil wawancara

### 1. Transkrip Hasil Wawancara

Hari/tanggal : Jum'at, 25 Desember 2020

Pukul : 09.20 WIB/ 11.00 Wib

Tempat : Kantor Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan

Narasumber : Kepala Sekolah (Bpk. Mardiyanto,S.Ag)

Peneliti : Menurut Pandangan Bapak, bagaimana gambaran umum tentang mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan pada sekolah ini ? apakah sejauh ini peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan pendidikan di SMK Ma'arif ini sudah terpenuhi?

Informan : Mutu pendidikan menurut saya adalah kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Bisa dikatakan bahwa pendidik bisa dikatakan produktif dalam bekerja apabila mampu menghasilkan jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu singkat atau tepat. Ya hampir 85 % mas, terlihat dengan hasil kerja nya.

Peneliti : Apakah yang bapak ketahui tentang mutu pendidikan ?

Informan : Menurut saya mutu pendidikan itu dapat dilihat dari hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dilaksanakan.

Peneliti : Bagaimana bapak melihat mutu pendidikan pada tenaga pendidik dan kependidikan dilembaga ini.

Informan : Ya kalau dilihat sudah baik....semua pendidik dan tenaga kependidikan mampu melakukan tuganya dengan disiplin.

Peneliti : Bagaimana cara bapak untuk meningkatkan mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan?

- Informan : Ya. dengan cara. Saya menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya mas. Karena hal ini dapat dilihat berdasarkan lulusan yang diselesaikan saat di perkuliahan, atau jurusan sesuai dengan mata pelajaran yang diambil. Jadi 80 % pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan sudah dapat dikatakan profesional dan linier dalam mata pelajaran yang diampunya. Namun ada beberapa pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampu tetapi memiliki keahlian atau *skill* mumpuni dibidang tertentu. Oleh karena itu, saya menempatkan beliau sesuai skill atau kemampuan yang dimilikinya.
- Peneliti : Bagaimana pengelompokan pendidik dan tenaga kependidikan dalam kegiatan pembelajaran, sejauh ini apakah sudah sesuai dengan bidang yang diampu?
- Informan : Sudah mas.....tapi memang tidak bisa dipungkiri ada beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang belum sesuai, namun hal ini saya tempatkan sesuai dengan skill yang di miliki.
- Peneliti : Bolehkah Bapak menjelaskan bagaimana pembinaan yang dilakukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif ini untuk meningkatkan mutu pendidikannya ?
- Informan : Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan selalu saya lakukan setiap tahun ada beberapa kali untuk memberikan dorongan semangat, support agar dalam menjalankan tugasnya bisa sesuai dengan yang diharapkan.
- Peneliti : Strategi apa yang bapak berikan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini ?
- Informan : Strategi yang saya gunakan adalah tidak lain dengan cara sering mengikutkan, baik pendidik dan tenaga kependidikan

untuk mengikuti pembinaan, selain itu juga saya terapkan system pemberian (*reward*) hadiah kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan jika bisa menjaga kedisiplinan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, namun sebaliknya jika seluruh pendidik dan tenaga kependidikan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik maka tidak segan-segan akan saya beri hukuman (*punishment*). Hal itu berlaku pada siapa saja. “saya” tidak pernah pandang bulu (membedakan). Jadi jika melanggar maka pasti akan mendapatkan hukumannya, dengan memberikan Surat Peringatan 1 sampai dengan 3. jika sudah sampai SP 3 konsekuensinya adalah dikeluarkan oleh LP Ma’arif Cabang Brebes

Peneliti : Bolehkah bapak menjelaskan pelanggaran-pelanggaran apa saja yang pernah dilakukan pendidik/tenaga kependidikan yang dapat mengganggu proses belajar mengajar pada siswa dan bagaimana cara mengatasinya ?

Informan : Tidak dipungkiri mas, yang namanya manusia tidak ada yang sempurna, di lembaga manapun pasti ada, disini pun saya tidak mengelak, ya ada..... tapi hanya beberapa saja, seperti halnya kedatangan dalam sekolah, ya.....kadang ada yang tidak tepat waktu, mungkin dirumah ada keperluan yang tidak bisa di tinggalkan, .....berkaitan dengan cara mengatasi ..ya saya ingatkan atau dikasih teguran dengan bahasa yang halus. .yang penting tidak menyinggung, ...maklum sama-sama tua jadi berusaha untuk saling menghormati.

## 2. Transkrip Hasil Wawancara

Hari/tanggal : Senin, 28 Desember 2020

Pukul : 09.15 WIB/ 11.40 Wib

Tempat : Ruang Guru di SMK Ma'arif NU Pagunungan

Narasumber : Bpk Abdul Ghoni,S.Ag, Bpk Samsul, S.Pd, Bpk Sholikhul Marom, S.Pd,

Peneliti : Apakah yang Bapak ketahui tentang mutu pendidikan ?

Informan : Mutu pendidikan itu bisa diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan secara efektif dan efisien. Sedangkan kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang diharapkan “finansial”. Pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan bisa dikatakan produktif dalam bekerja jika dapat menggunakan sumber daya dengan baik secara efektif dan efisien. Dalam hal ini adalah menghasilkan kerja yang sebelumnya jelek menjadi yang lebih baik.

Peneliti : Bagaimanakah cara bapak melihat mutu pendidikan pada pendidik dan tenaga kependidikan saat ini?

Informan : Dengan melihat pekerjaan yang dilakukannya mas...hal ini bisa dilihat dari keprofesionalan atau kompetensi yang dimiliki, Memang benar keadaanya, pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini sudah bisa dikatakan professional, karena sudah sesuai dengan bidang yang diampunya. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator dalam laboratorium dan Tata Usaha di SMK Ma'arif NU Paguyangan ini.

- Peneliti : Hal apa saja yang sudah diberikan kepala sekolah untuk mendukung mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan ?
- Informan : Yang saya rasakan selama ini adalah kepala sekolah selalu memberikan izin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pembinaan, seperti halnya seminar, workshop, MGMP dan lain-lain yang diadakan baik tingkat kabupaten maupun nasional, yang bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Selain pembinaan yang sifatnya eksternal, kepala sekolah juga memberikan pembinaan yang sifatnya internal, dimana pembinaan tersebut diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan lembaga SMK Ma'arif NU Paguyangan
- Peneliti : Selain itu mungkin bapak bisa menjelaskan lagi, apa saja dukungan yang diberikan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan ?
- Informan : Saya melihat kedisiplinan juga merupakan langkah yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan, menurut saya bisa dikatan sangat baik kedisiplinan yang dilakukannya,. Realita ini bisa dilihat dari kehadiran para pegawai yang bisa dikatan hampir 90-95% selalu datang ke sekolah untuk mengemban amanah. Dan 5-10% nya bisa dikatan izin karena sakit atau ada kegiatan yang tidak bisa ditinggalkan. “bapak Kepala Sekolah mengatakan: guru yang baik adalah yang dapat memberikan contoh yang baik terhadap murid-muridnya. Dan hal itulah ternyata juga tertanam pada jiwa anak-anak (murid) pada lembaga tersebut.
- Peneliti : Bagaimanakah pandangan Bapak tentang (problem solving), pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait tentang mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan?

- Informan : Saya melihat pemecahan yang dilakukan kepala sekolah sangat baik. Hal ini bisa dilihat dari apa yang pernah disampaikan oleh kepala sekolah bahwasannya satu keluarga harus saling menghormati. Jika hal itu bisa direalisasikan maka akan tercipta dukungan antar sesama. Dan pelanggaran-pelanggran akan terminimalisir, seperti dengan apa yang pernah saya lihat bahwa pendidik dan tenaga kependidikan SMK Ma'arif NU Paguyangan bisa dikatakan dari 100 % ada 5 % pelanggaran yang terjadi di sekolah kami. Salah satunya adalah guru mengajar tidak sesuai dengan bidang keilmuannya, sehingga pernah melakukan kesalahan secara keilmuwan, meski tidak begitu signifikan kesalahan tersebut. Oleh karena itu, untuk atau mengefektifkan kelas yaitu seorang guru harus menjaga keteladanan agar dapat diterima dan bahkan ditiru oleh peserta didik
- Peneliti : Dalam hal ini apakah Bapak pernah mengalami yang namanya pelanggaran?
- Informan : Pelanggaran pasti ada. Saya pun tidak memungkiri hal itu. Namun di lembaga SMK Ma'arif NU Paguyangan bisa dikatakan pendidik dan tenaga kependidikan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan tata tertib yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Satu atau dua pelanggaran ya pernah dilakukan, di antaranya pendidik atau tenaga kependidikan datang terlambat di sekolah. Itupun hanya beberapa orang saja dan tidak setiap hal.

### 3. Transkrip Hasil Wawancara

Hari/tanggal : Kamis, 21 Januari 2021

Pukul : 09.45 WIB

Tempat : Kantor Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan

Narasumber : Kepala Sekolah (Mardiyanto, S.Ag)

Peneliti : Bagaimanakah langkah bapak dalam memantau mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan kondisi yang sekarang ini dengan covid-19?

Informan : Cara saya adalah dengan melakukan komunikasi yang saya lakukan secara intens melalui group wali kelas ini merupakan salah satu cara pendekatan dengan pendidik dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif NU Paguyangan. Komunikasi yang biasanya diawali dengan “guyonan” akan tidak terasa menjadikan perbincangan cair dan di dalamnya bisa saya sisipi dengan semangat/motivasi. Hal ini saya lakukan dengan tujuan untuk memberikan dorongan atau semangat kerja kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Serta mempengaruhi kerja pendidik dan kependidikan lebih baik lagi dari sebelumnya

Peneliti : Bisakah bapak menjelaskan bagaimana langkah-langkah yang diambil untuk memantau mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan dalam kondisi covid-19?

Informan : Bisa dilihat dari kedisiplinannya atau kerja yang dilakukannya. Kedisiplinan bisa dilihat dari absensi elektronik kehadiran kesekolah atau masuk dalam ruang kelas, sedangkan hasil kerja bisa dilihat dari kesiapan dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

- Peneliti : Selain memberikan pengarah apa lagi yang bapak lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan?
- Informan : Dengan cara memberikan motivasi dan apresiasi dari pemimpin sangat erat hubungannya dengan kemampuan, kejelasan peran, terhadap kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Bahwa motivasi merupakan pendorong, pengarah, dan penggerak seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan agar apa yang dijadikan tujuan dapat dicapai.
- Peneliti : Apa yang bapak ketahui tentang motivasi?
- Informan : Motivasi merupakan dukungan yang selalu diberikan atasan terhadap bawahannya, jika bawahannya mengalami suatu halangan maka salah satu cara untuk tetap semangat adalah dengan mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerja sama,.
- Peneliti : Bisakah bapak menjelaskan motivasi yang seperti apa yang pernah bapak berikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan?
- Informan : Di dalam sekolah ini memang saya selalu berusaha menyediaka waktu untuk mengadakan pertemuan dengan semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Di dalam pertemuan ini saya berusaha untuk memberikan semangat kerja untuk selalu mempunyai peluang sebaik mungkin. Peluang tersebut dapat diapresiasi berbagai hal dengan sebaik mungkin.
- Peneliti : Selain mengadakan pertemuan, hal apa lagi yang bapak lakukan ?
- Informan : Dengan cara melihat hasil kerja yang dikerjakan, apakah semua pendidik dan tenaga kependidikan sudah menyelesaikan

sesuai dengan waktu yang ditentukan. jika ada yang masih mengundur- ngundur untuk menyelesaikan tanggung jawabnya saya akan bertindak untuk peringatan. Jika hal itu dilakukan berulang kali maka saya kan mengajak ngobrol dengan hati-ke hati.

Peneliti : Ohhhhhh....iya pak..... ngapunten bapak kalo terkait, penempatan kerja pada pendidik dan tenaga kependidikan, Apakah bapak sudah memberikan sesuai dengan kemampuan pegawai tanpa membeda- bedakan antara pendidik satu dengan yang lainnya

Informan : Iya mas.....*alhamdulillah* sudah....di sini sebagai pemimpin saya berusaha untuk bisa meratakan semua nya, jadi tidak ada istilah anak emas dan anak perak, dan berusaha selalu memberikan sesuai dengan kemampuan pegawai tanpa membeda-bedakan antara pendidik satu dengan yang lainnya

#### 4. Transkrip Hasil Wawancara

- Hari/taggal : Selasa, 2 Februari 2021
- Pukul : 09.00 WIB
- Tempat : di Ruang Guru, SMK Ma'arif NU Paguyangan
- Narasumber : Bpk. Sholikhul Marom, S.Pd, Bpk Suwarso, S.Ag, Bpk Samsul Ma'arif, S.Pd
- 
- Peneliti : Apa yang bapak ketahui tentang motivasi?
- Informan : Motivasi menurut saya adalah dukungan yang diberikan seseorang kepada kita, misalnya saja kepala sekolah memberikan motivasi nya kepada saya.
- Peneliti : Bisakah ibu /bapak menjelaskan motivasi yang seperti apa yang pernah bapak berikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan?
- Informan : Seperti halnya motivasi dari Kepala Sekolah, saya bisa mengaplikasikan pengetahuan ke dalam bentuk karya ilmiah. Salah satu karya nyata saya adalah menulis di jurnal Nasional di kampus almameter saya. Inilah yang saya lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini. Keterampilan menulis karya ilmiah saya yang didukung oleh Kepala Sekolah ini juga berdampak peningkatan mutu pendidikan tersebut.
- Peneliti : Ohhhh....iya bu....? Bisa ibu menjelaskan siapa saja kah yang ikut atau terjun dalam pembuatan jurnal tersebut ?
- Informan : Banyak mas.....nanti saya berikan langsung hasil jurnal yang pernah saya buat bersama teman-teman. Nantibisa mas ambil gambarnya..... dan bisa melihat sendiri siapa saja yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan jurnal tersebut.
- Peneliti : Oia kalo bapak sendiri, melihat motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja itu seperti apa? Mungkin bisa dijelaskan ?

- Informan : Hal tersebut senda dengan apa yang dikatakan Kepala sekolah mas....Memang jelas kebenarannya bahwa pendidik di SMK Ma'arif NU Paguyangan mempunyai kerja sama dalam MKKS dan MGMP, dalam hal ini bertujuan untuk menjalin kerja sama antara guru satu dengan yang lainnya dan juga hasil karya tersebut dapat menjadikan pengembangan pada pendidik dan mutu lembaga tersebut, hal tersebut juga sebagaimana yang ditegaskan bapak Abdul Ghoni, S.Ag. Yang saya rasakan selama mengajar di sekolah ini, pihak kepala sekolah sangat memperhatikan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Misal, ada salah satu guru yang melakukan pelanggaran beliau kepala sekolah dengan tanggap memberi masukan bahwa hal tersebut tidaklah baik. Tidak hanya memberi masukan saja, tetapi kepala sekolah akan ngasih solusi berkenaan dengan masalah tersebut. Selain itu, beliau juga sangat mendukung atas kerja keras yang telah dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan. Dan hal ini menjadikan pendidik semakin berprestasi untuk meraih kesuksesan dalam proses belajar mengajar, dari situlah saya melihat motivasi yang diberikan oleh bapak kepala sekolah.
- Peneliti : Selain itu apa yang Bapak lihat terkait perilkau bapak kepala sekolah dalam memberikan motivasi tersebut? Apakah juga bisa meratakan pembagian kerja antara pendidik satu dengan pendidik lainnya ?
- Informan : Selama saya bekerja di sini, Bapak kepala sekolah itu pola kerjanya memang bisa di akui sangat baik. Hal itu terlihat ketika beliau selalu supportif dalam menempatkan posisi pekerja sesuai dengan tempatnya. Tidak pernah membedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Selain itu kepala sekolah juga sering menunjukkan kepada tenaga pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses. Bagaimana membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi baru.

## 5. Transkrip Hasil Wawancara

Hari/tanggal : Jum'at, 5 Februari 2021

Pukul : 09.07 WIB

Tempat : Kantor Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan

Narasumber : Kepala Sekolah ( Bpk Mardiyanto, S.Ag)

Peneliti : Dalam hal ini pengarahan apa yang sudah pernah bapak berikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nya?

Informan : terkait pengarahan itu selalu saya berikan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan hampir pada setiap ada kegiatan bahkan waktu rapat. Dalam memberikan pengarahan itu juga saya disisipi dengan dukungan hal ini merupakan salah satu strategi juga dalam meningkatkan mutu pendidikan. Saya tidak henti-hentinya untuk selalu memberikan pengarahan pada seluruh pegawai yang ada di sekolah ini. pengarahan itu tidak lain adalah selalu berusaha untuk menanamkan sikap jujur dan rasa kepercayaan yang dipupuk mulai dari awal. Dari situlah nanti akan timbul rasa saling adanya penuh menghormati antar pegawai

Peneliti : Dapatkan bapak menjelaskan hal apa saja yang biasa bapak lakukan untuk memberikan pengarahan pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nya?

Informan : Memang benar dalam hal ini tidak hanya kepala sekolah saja yang memberikan pengarahan, melainkan sebaliknya, pegawai juga bisa memberi masukan atau pengarahan. Selain sikap ramah dan penuh perhatian kesabaran dan toleransi yang tinggi merupakan salah satu cara yang baik untuk memberikan pengarahan dan menjalin suatu pendekatan dengan relasi kerja. Hal inilah yang saya lakukan terhadap seluruh pegawai yang ada di sekolah ini. Dengan hal tersebut saya berharap bisa menjadi

modal awal untuk membangun komunikasi. Saya sebagai pimpinan juga berusaha untuk bisa bersikap adil, belajar untuk bisa mengayomi dengan seluruh pegawai

- Peneliti : Apakah pengarahan yang bapak berikan mendapatkan apresiasi yang baik dari semua pegawai di lembaga ini?
- Informan : Alhamdulillah, kalo yang saya lihat bisa menerima dengan baik mas, hal ini saya rasakan dari apa yang dikerjakannya, saya melihat semakin baik saja.
- Peneliti : Apakah yang bapak lakukan jika ada salah satu pegawai yang tidak merespon dukungan dan pengarahan yang bapak berikan?
- Informan : Ya tidak masalah mas.... Di sini saya hanya memberikan dukungan saja toh itupun juga hasilnya bukan saya yang menerima,, Sebagai Kepala Sekolah di SMK Ma'arif NU Paguyangan hal tersebut sudah menjadi tanggung jawab saya. Siapa pun yang menjadi Kepala Sekolah harus memiliki rasa simpati terhadap lingkungan sekitar; baik kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Rasa tersebut saya lakukan bertujuan untuk menjaga komunikasi yang baik, agar sesama pegawai yang ada di sini tidak ada jarak dari satu pegawai dengan pegawai yang lain

## 6. Transkrip Hasil Wawancara

- Hari/taggal : Kamis, 18 Februari 2021
- Pukul : 09.05 WIB
- Tempat : di Ruang Guru, dan dilapangan olah raga.
- Narasumber : Pendidik (Bpk Sholikhul Marom, S.Pd, Bpk. Samsul, S.Pd, Bpk Maburr, S.Com
- 
- Peneliti : Dalam hal ini pengarahan apa yang sudah pernah bapak kepala sekolah berikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nya?
- Informan : Pengarahan tersebut dilakukan dengan memberikan dukungan (*supporting*) dapat diaplikasikan dengan sikap saling toleransi antar sesama. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa diakui dan dianggap keberadaannya jika mempunyai pendapat saling bisa menerima satu sama lain. Jika lau tidak menerima mampu berkata baik-baik tanpa menyinggung perasaanya. Hal itu lah yang sudah diaplikasikan oleh bapak kepala sekolah. Selain itu bisa juga di diaplikasikan dalam bentuk perilaku yang baik terhadap sesama pegawai. Bertindak ramah tanpa adanya kekerasan. Berkenaan apakah kepala sudah memberikan dukungan pada pendidik? langsung terlontar iya dari mulut bapak/ibu guru. Hal lain juga diperkuat oleh bapak suroso Kalau di Tanya tentang dukungan atau (*supporting*) terlihat jelas dari Perilaku yang sopan dan ramah dari bapak Kepala Sekolah. Saya melihat memang adanya sikap tersebut menjadikan antara pendidik dan tenaga kependidikan dengan kepala sekolah terjalin ikatan komunikasi yang baik. Maka dari itu tidak ada sikap saling menjatuhkan, sikap saling menjaga dan menghormati lah yang akan timbul dengan sendirinya.

- Peneliti : Dapatkan Bapak menjelaskan hal apa saja yang sudah dilakukan bapak kepala sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada pendidik dan tenaga kependidikan?
- Informan : Yang saya rasakan selama ini adalah Memang benar bapak kepala sekolah memperlakukan pegawai dengan sangat baik. Sikap bertindak ramah dan penuh perhatian kepada semua pegawai membuat beliau sangat dihormati dan disegani, selain itu kepala sekolah memang sangat sabar dalam membimbing kami sebagai pegawai. Walau demikian beliau sebagai pemimpin sangat ringan tangan dan tidak memandang status jabatan. Maka dari itu hal tersebut menjadikan saya tidak sungkan untuk sering melakukan komunikasi terkait hal yang saya kurang mengerti.
- Peneliti : Apakah pengarahan yang bapak berikan mendapatkan apresiasi yang baik dari semua pegawai di lembaga ini?
- Informan : Kalo saya melihat, semua pegawai sangat menerima pengarahan dengan sangat baik mas, Alhamdulillah, kalo yang saya lihat bisa menerimanya.
- Peneliti : Apakah yang bapak lakukan jika ada salah satu pegawai yang tidak merespon terkait pengarahan dan dukungan yang bapak berikan?
- Informan : Iya benar bapak kepala sekolah memang sebagai sosok pemimpin yang sangat mempunyai toleransi baik kepada pegawainya. Sikap ramah dan penuh perhatian beliau membuat seluruh para pegawai tidak sungkan dalam meminta bantuan. Dengan sikap tersebut seolah-olah tidak ada celah antara pemimpin dan pegawai. Sebagai pemimpin beliau sangat ramah dengan bawahannya, dan senang membantu kepada pegawai yang sedang mengalami kesulitan. Hal ini yang menjadikan seluruh pegawai sangat menghormati beliau. Hal tersebut juga dipertegas oleh bapak Nurhamid Betul mas, bapak

kepala sekolah memang mempunyai sikap yang sangat mengayomi kepada semua pegawai yang bekerja di SMK Ma'arif NU Paguyangan ini. Sikap bapak yang demikian sudah terlihat ketika pertama kali bapak masuk dan menjabat sebagai kepala sekolah. Sering kali bapak Kepala Sekolah bersikap yang menyenangkan. Bapak Kepala Sekolah juga sangat terbuka dengan siapa saja. Beliau juga sangat simpati terhadap pegawai yang berpenampilan baik dan rapi. Karena sebagai pendidik harus mencontohkan baik kepada peserta didiknya.

**Lampiran 5 Dokumen pendukung (Foto dan Dokumen)**



Gambar 1.5 :  
Halaman Sekolah  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.6 :  
Halaman Sekolah  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.7 :  
Gd. TKJ  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)





Gambar 1.8 :  
Wawancara dengan Kepala Sekolah (Bpk. Mardiyanto, S.Ag)  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.9 :  
Wawancara dengan Waka Kurikulum (Bpk. Abdul Ghono, S.Ag)  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.10 :  
Kegiatan KBM di masa pandemi covid 19  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.11 :  
Wawancara dengan Guru (Bpk. Samsul, S.Pd)  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.12 :  
Wawancara dengan Guru (Bpk. Sholikhul Marom, S.Pd)  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.13 :  
Kegiatan KBM di masa pandemi covid 19 R. TKJ  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.14 :  
Ruang Aula  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.10 :  
Gedung TBSM  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



Gambar 1.15 :  
Kegiatan KBM di masa pandemi covid 19  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)



## Lampiran 7 Dokumen lainnya

### **Kisah Inspiratif Seorang Kepala Sekolah dan Guru SMK Ma'arif NU Paguyangan Rela Iuran untuk Anak GKB Tuntas Belajar**

Brebes – Sudah 3 tahun ini sekolah SMK Ma'arif NU Paguyangan Kabupaten Brebes menerima peserta didik dari Anak Tidak Sekolah (ATS) Kembali Bersekolah melalui program Gerakan Kembali Bersekolah (GKB). Ada 5 Anak yang belajar di sekolah ini yakni Hilda Ifelia, Lulut Adelia, Wahyudin, Irfan Fauzi, Rijal, mereka semua adalah Anak GKB yang dikembalikan dari kepedulian Forum Masyarakat Peduli Pendidikan (FMPP) Desa Wanatirta.

Perjuangan mereka patut diapresiasi, maklum dalam kondisi ekonomi orang tua yang tidak mampu, semangat belajarnya tetap ada, hingga sekarang ke lima anak ini yang lulus empat orang dengan pilihan jurusan teknik komputer jaringan, satu anak bernama Rijal tidak melanjutkan lagi karena anak tersebut merantau ke luar kota.



Gambar 1.16 :  
Siswa dan wali murid GKB (Gerakan Kembali Bersekolah)  
dengan Kepala Sekolah dalam program.  
(Sumber: data dinding SMK Ma'arif NU Paguyangan)

Keempat anak ini, awalnya mau putus juga, karena terkendala pada transport, dimana kedua orang tuanya kesulitan harus membiayai atau memberikan uang transport, sehingga komitmen Kepala Sekolah bersama-sama dengan Guru yang ada di SMK untuk iuran bersama dengan memberikan uang

transport kepada anak tersebut, agar tidak putus sekolah, tetap belajar sampai lulus, karena selama menjadi siswa tidak pernah membuat ulah atau catatan buruk di SMK.

”Anak ini pintar dan semangat belajarnya tinggi, namun terkendala pada transport, akhirnya sepakat dari guru yang ada lalu menyisihkan infaq dan jariah kepada anak tersebut, dengan harapan bisa membantu biaya transportasi termasuk uang sakunya, pihak sekolah juga membebaskan biaya uang gedung dan lainnya, hanya uang yang dari dana GKB APBD, tetap dibayarkan ke sekolah karena sebelumnya pihak sekolah memberikan talangan semua kebutuhan baju, seragam, dan buku, saat dana sudah cair lalu sebagian dibayarkan, dan sisanya dibawa ke anak untuk membantu keperluan lainnya, ” kata Mardiyanto saat menyampaikan kisahnya kepada semua pengurus FMPP Desa Wanatirta kemarin, Rabu (17/06/2020).

Mardiyanto ini adalah sosok Kepala SMK Ma’arif NU Paguyangan yang peduli dan selalu proaktif ketika ada anak GKB yang mau belajar di sekolahnya, silahkan anak SMP/MTS yang sudah lulus, dan ingin belajar di SMK Maarif NU kami menerima dengan lapang dada. Sosok Mardiyanto asli putra daerah Wanatirta, dia juga sekarang aktif diberbagai kegiatan kemasyarakatan dan desa, salah satunya sebagai Ketua BPD Desa Wanatirta dan aktif di NU Kecamatan Paguyangan



Gambar 1.16 :  
Inspirasi Kepala Sekolah pada Rapat di Balai Desa Wanatirta  
(Sumber: data dinding SMK Ma’arif NU Paguyangan)

Keempat anak GKB yang tahun ini dinyatakan lulus, pihaknya meminta agar tetap bisa melanjutkan kuliah atau bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki, hingga sekarang ini pihak sekolah sedang menunggu ijazah dari Kemendikbud untuk anak yang lulus di tahun ini, nanti ijazah akan diberikan kepada semua anak yang lulus tahun ini.

Ditempat terpisah, Pendamping Anak ATS Lidia Alfi dan Ikmah membenarkan bahwa pada tahun 2017, telah mendampingi ke M. Rijal (16), Lulut Adelia (16), Hilda Ivelia (15), Wahyudin (17) dan Irfan Faozi (16) yang berasal dari Dukuh Kedawung Desa Wanatirta Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes yang diberi kesempatan untuk kembali bersekolah, dan sambut dengan baik oleh Mardiyanto, S.Ag selaku Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU 01 Paguyangan.

Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU 01 Paguyangan Mardiyanto, S.Ag mengatakan, dirinya sangat senang karena masih ada orang tua yang mempunyai kesadaran akan pentingnya pendidikan untuk anak-anak mereka.

” Saya sangat senang karena bapak dan ibu sudah mengizinkan anak-anaknya untuk kembali bersekolah, saya harap bapak dan ibu harus selalu mendukung dan mengawasi anak-anaknya agar tetap semangat belajar,” ujarnya kepada wali murid.

Mardiyanto juga berpesan kepada anak-anak agar tetap semangat belajar walaupun sudah ketinggalan pelajaran selama 2,5 bulan.

“Walaupun kalian sudah ketinggalan pelajaran saya harap kalian bisa segera menyesuaikan dengan teman-teman yang lain. Kalian harus serius dalam belajar dan jangan sampai mengecewakan orang tua. Kalian diberi kesempatan oleh Gerakan Kembali Bersekolah (GKB) untuk dapat menuntut ilmu,gunakan kesempatan ini dengan baik agar kalian menjadi manusia yang bermanfaat nantinya” ujar Mardiyanto.

Salah satu wali murid Tarmo, merasa bersyukur karena harapan agar anaknya melanjutkan sekolah sudah terwujud.

” Alhamdulillah harapan saya agar anak saya bisa melanjutkan sekolah sudah terwujud. Terima kasih banyak Tim Gerakan Kembali Bersekolah (GKB) dan mba lidia serta mba ikmah yang telah memberikan kesempatan kepada anak saya untuk bersekolah lagi,” kata Tarmo

Desa Wanatirta adalah salah dari 7 desa intervensi replikasi kegiatan Pendidikan Untuk Semua Kerjasama UNICEF-ITB Semarang-Pemkab Brebes tahun 2020.

## RIWAYAT HIDUP

### A. DATA PRIBADI

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 1. Nama              | : Mohammad Muzaki                           |
| 2. Tempat/ Tgl lahir | : Brebes, 02 Maret 1982                     |
| 3. Agama             | : Islam                                     |
| 4. Jenis Kelamin     | : Laki-laki                                 |
| 5. Warga Negara      | : Indonesia                                 |
| 6. Pekerjaan         | : Guru                                      |
| 7. Alamat            | : RT 04 Rw 01 Desa Cipetung Kec. Paguyangan |
| 8. Email             | : muzaki2382@gmail.com                      |
| 9. No. Hp            | : 088232336877                              |



### B. PENDIDIKAN FORMAL

- |               |   |
|---------------|---|
| 1. SD/MI      | : SD Negeri Kretek 03 Paguyangan            |
| 2. SMP/MTs    | : SMP Bustanul Ulum NU Bumiayu              |
| 3. SMA/SMK/MA | : SMA Nurul Huda NU Pesanggrahan Paguyangan |
| 4. S1         | : IKIP PGRI Semarang                        |

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,

**Mohammad Muzaki**  
NIM. 191765039