

**PELAKSANAAN ETIKA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
DI SMP MUHAMMADIYAH 1 PALEMBANG**



Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Pendidikan (S.Pd.)

Oleh

**David Warindra**  
**Nim: 13290015**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH  
PALEMBANG  
2017**

Hal : Pengantar Skripsi

Kepada Yth

Bapak Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah

Dan Keguruan UIN Raden Fatah

Palembang

*Assalamu'alaikum Wr, Wb*

Setelah diperiksa dan diadakan perbaikan-perbaikan seperlunya, maka skripsi yang berjudul “**PELAKSANAAN ETIKA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP MUHAMMADIYAH 1 PALEMBANG**” yang ditulis oleh saudara **David Warindra NIM: 13290015**, telah dapat diajukan dalam sidang munaqosah Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang. Demikian harapan kami, atas perhatiannya diucapkan terimakasih

Wasalamu'alaikum, Wr. Wb

Pembimbing I

Palembang, 2017

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Kasinyo Harto, M.Ag.

NIP: 19710911 199703 1 004

Dr. Fitri Oviyanti, M.Ag.

NIP: 19761003 200112 2 001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi Berjudul  
PELAKSANAAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP  
MUHAMMADIYAH 1 PALEMBANG

Yang ditulis oleh **David Warindra, NIM: 13290015**, telah dimunaqosahkan dan dipertahankan didepan panitia penguji skripsi pada tanggal 25 Juli 2017.

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar serjana pendidikan (S.Pd.)

Palembang, 25 Juli 2017

Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Panitia Penguji Skripsi

Ketua

Sekretaris

M. Hasbi, M.Ag.  
NIP. 197601312005011002

Febriyanti, M.Pd.I.  
NIP. 19770203 200701 1 015

Penguji I :Dra. H. Rusmaini, M.Pd.I.  
NIP. 19570320 198502 2 2 002

(.....)

Penguji II :Kris Setyaningsih, S.E., M.Pd.I.  
NIP. 19640902 199003 2 002

(.....)

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. H. Kasinyo Harto, M.Ag.  
NIP: 197109111997031004

## MOTTO

- ❖ Ketika dalam kesulitan jadilah orang yang selalu tenang dalam menghadapinya, ketika sedang bahagia jadilah orang yang dapat selalu membagi kebahagiaan kepada orang lain, ketika melihat seseorang kesulitan bantulah dengan memberikan kenyamanan ke dalam sanubarinya, ketika kita merasa seseorang membutuhkan bantuan segeralah untuk merespon bahwa seseorang itu perlu untuk dibantu. Jadilah orang yang peduli terhadap lingkungan sekitar kita, milikilah hati yang selalu ingin membantu dan memberikan manfaat untuk orang lain.
- ❖ Ketika segala sesuatu tersebut kita lakukan berdasarkan Allah, Rasulullah, dan Orang Tua maka segala sesuatunya akan terasa jauh lebih baik dan mudah untuk melakukannya serta mendapatkan ketenangan hati. Apa yang kita lakukan lihat apakah Allah ridho jika kita melakukan hal demikian, apakah hal yang dilakukan tersebut akan mendapatkan safaat dari nabi Muhammad SAW dan apa yang kita lakukan tersebut dapat diberkahi orang tua kita serta bernilai ibadah.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas nikmat dan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad, taufik dan hidayanya yang mencipayakan manusia dengan sebaik-baik ciptaan. Salawat serta salam tercurahkan kepada junjungan, suritauladan kita nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan pengikut-pengikutnya yang tetap istiqomah hingga akhir zaman.

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu tugas dan syarat yang harus dipenuhi dalam rangka menyelesaikan studi tingkat sarjana strata 1 (S.1) pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. Skripsi yang berjudul: **“PELAKSANAAN ETIKA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP MUHAMMADIYAH 1 PALEMBANG”**.

Dalam penyusunan ini banyak kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan serta kesalahan, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Namun berkat usaha yang tidak putus asa, doa dan atas hidaya Allah, serta bantuan dari berbagai pihak skripsi ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis ucapkan banyak terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Sirozi, Ph.D., selaku Rektor UIN Raden Fatah Palembang.

2. Bapak Prof. Dr. H. Kasinyo Harto, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang juga selaku pembimbing I skripsi yang membantu membimbing dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dr. Fitri Oviyanti, M.Ag., selaku membimbing II skripsi yang telah banyak mengeluarkan waktu dan tenaga serta pemikiran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak M. Hasbi, M.Ag., dan Kris Setyaningsih, S.E, M.Pd.I., selaku ketua Prodi dan Sekretaris Prodi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan kepada saya selama kuliah di UIN Raden Fatah Palembang.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Tenaga Administrasi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang.
6. Bapak Pandimin, S.Pd., selaku kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
7. Ibu saya yang bernama Indra Wati dan ayah saya yang bernama Wariman dan adik-adik saya Alfarizi serta Arini Rizkia yang tersayang dan tercinta yang telah memberikan ridho, do'a, motivasi, nasehat, bantuan moril dan material.
8. Sahabatku Decky Syaiful Luthfi, Eriska Putri, Inggri Kencana, Fenty Yunita, Desi Wahyunita dan Sahabat-sahabat seperjuanganku jurusan

Manajemen Pendidikan Islam (A) angkatan 2013 yang telah memberikan semangat, kritik dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan mereka dapat menjadi kebaikan dan amal sholeh yang dapat diterima Allah SWT, sebagai bekal pahala disisi-Nya dunia dan akhirat. Amin Ya Rabbal Alamin.

Palembang Juli 2017

Penulis

David Warindra  
13290015

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGANTAR SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
D. Tinjauan Pustaka .....	8
E. Definisi Konseptual.....	11
F. Kerangka Konsep .....	14
G. Metodologi Penelitian .....	21
H. Sistematika Penulisan .....	27
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Pengertian Etika.....	28
B. Manajerial Kepala Sekolah .....	34
1. Pengertian manajerial kepala sekolah .....	34
2. Fungsi-fungsi manajerial kepala sekolah .....	36
3. Kompetensi manajerial kepala sekolah.....	41
4. Kunci sukses manajerial kepala sekolah .....	48
5. Standar kompetensi manajerial kepala sekolah.....	51
C. Indikator Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah .....	56



D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah .....	74
---	----

### **BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

A. Profil SMP Muhammadiyah 1 Palembang.....	78
1. Sejarah SMP Muhammadiyah 1 Palembang.....	78
2. Visi, misi, tujuan dan janji pelajar SMP Muhammadiyah 1 Palembang.....	80
3. Identitas SMP Muhammadiyah 1 Palembang.....	81
4. Waktu jam belajar SMP Muhammadiyah 1 Palembang .....	82
5. Struktur organisasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang .....	83
B. Keadaan Guru dan Pegawai .....	83
C. Keadaan Siswa .....	86
D. Susunan Persiapan Akreditasi Sekolah .....	87
E. Jadwal Petugas Rapat Bulanan .....	91
F. Sarana dan Prasarana.....	92

### **BAB IV ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah.....	97
1. Memiliki Tanggung Jawab Terhadap Jawaban.....	98
2. Memiliki Kepedulian dan Komitmen untuk Mencapai Sesuatu.....	108
3. Menegakan Kedisiplinan.....	111
4. Melaksanakan Tugas Penuh Tanggung Jawab dan Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	118
5. Berinisiatif Melakukan Hal yang Baik.....	123
6. Mengambil Jalan Keluar dalam Permasalahan.....	129
7. Dapat Berkomunikasi dengan Baik dan Memberikan Motivasi Kepada Bawahan.....	134
8. Memiliki Kepekaan dan Ikut Merasa Bersalah Jika Terjadi Sesuatu Kurang Pas.....	142

9. Berani Mengoreksi Kesalahan dan Bijaksana .....	150
B. Faktor Mempengaruhi Pelaksanaan Etika Manajerial	
Kepala Sekolah .....	156
1. Kepribadian Kepala Sekolah .....	156
2. Dukungan Bawahan .....	159
3. Lingkungan Luar .....	162

#### **BAB IV PENUTUP**

A. Simpulan .....	166
B. Saran .....	167

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

TABEL 1 : Waktu dan Jam Belajar Siswa.....	82
TABEL 2 : Jumlah Guru Dan Pegawai.....	84
TABEL 3 : Keadaan Siswa .....	87
TABEL 4 : Susunan Panitia Persiapan Akreditasi.....	88
TABEL 5 : Jadwal Petugas Rapat Bulanan.....	91
TABEL 6 : Sarana dan Prasarana Sekolah.....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang.....83

## ABSTRAK

Skripsi ini membahas tentang pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang. Kajian ini dilatar belakangi melihat etika kepala sekolah sangatlah baik baik itu etika dalam melaksanakan tugas maupun etika pribadi kepala sekolah sendiri namun dalam hal ini ada beberapa etika kepala sekolah yang kurang mendukung sebagai manajer di sekolah dalam pelaksanaan tugas seperti kepala sekolah kurang tegas terhadap bawahan baik itu ketika terjadi permasalahan maupun mengenai kedisiplinan, disamping itu kepala sekolah juga kurang berkomunikasi kepada bawahan sehing terjadi kurang pengarahan yang diberikan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah dan faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang. Tujuan dari dari penelitian ini sendiri adalah untuk mengetahui pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah dan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*), pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, jenis data penelitian ini adalah data kualitatif, informan penelitian ini adalah informan kunci (kepala sekolah), dan informan pendukung (wakil kepala sekolah bidang ISMUBA, guru dan siswa). teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu menyajikan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bagian etika kepala sekolah, yang mana terbagi menjadi dua yaitu etika kepribadian di sekolah dan etika dalam menjalankan tugas, dalam etika kepribadian kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang ini sudah begitu baik yang dilakukan kepala sekolah seperti sopan santu kepada siapa saja, berbicara lemah lembut, rajin dan suka membantu sesama. Dan etika kepala sekolah dalam menjalankan tugas serta dukungan bawahan terhadap kepala sekolah pada dasarnya sudah begitu baik seperti: bertanggung jawab terhadap tugas yang diembankan kepadanya, membuat perencanaan program sekolah, memimpin rapat serta membagi tugas sesuai dengan bidang keahlian, namun ada beberapa hal yang perlu diperbaiki bentuk etika kepala sekolah dalam menjalankan tugas seperti ketegasan dalam mengambil keputusan, mengawasi setiap perkembangan sekolah yang dipimpinya serta memberikan arahan demi kemajuan sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

Kata kunci: *Pelaksanaan, Etika, Manajerial Kepala Sekolah.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan merupakan sarana vital dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk manusia termampil di bidangnya. Pendidikan dalam penegetrian bahasa disebut proses melatih dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, pikiran, prilaku dan lain-lain terutama oleh sekolah formal. Pendidikan yang mengandung arti dalam lapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>1</sup>

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan

Kepemimpinan juga bisa diartikan suatu upayah menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang manajer kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.12

<sup>2</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.42

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang mengorganisasikan sumber-sumber daya insani dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut kepala sekolah harus dapat menerapkan ilmu manajemen yang mana manajemen tersebut pada hakikatnya merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan organisasi. Dikatakan suatu proses karena seorang manajer dan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.<sup>3</sup>

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.<sup>4</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran yang menentukan dalam pengelolaan sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Yang mana fungsi-fungsi

---

<sup>3</sup> *Ibid*, hlm.43

<sup>4</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal.122

manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).<sup>5</sup>

Menurut Paul Hersey Cs dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak memerlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human* dan *conceptual*. Demikian pula peran kepala sekolah sebagai seorang manajer sangat memerlukan ketiga keterampilan tersebut. Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mewujudkan kedalam tindakan yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut.

1. *Technical Skill*, yaitu keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
2. *Human Skill*, yaitu keterampilan yang menunjukkan kemampuan seseorang manajer dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien.
3. *Conceptual Skill*, yaitu keterampilan yang berkenaan dengan cara kepala sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.

Maka dari itu kepala sekolah hendaklah memiliki keterampilan dan memberikan contoh terhadap organisasi yang dipimpin, dengan memiliki etika yang baik sebagai bentuk acuan perilaku, yang mana suatu etika tersebut bermakna sekumpulan azas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak, tata cara (adat, sopan

---

<sup>5</sup>*Ibid*, hal.123



santun) nilai mengenai benar dan salah tentang hak dan kewajiban yang dianut oleh suatu golongan atau masyarakat.<sup>6</sup>

Etika, pada hakikatnya merupakan dasar pertimbangan dalam pembuatan keputusan tentang moral manusia dalam interaksi dengan lingkungannya. Secara umum etika dapat diartikan sebagai suatu disiplin filosofis yang sangat diperlukan dalam interaksi sesama manusia dalam memilih dan memutuskan pola-pola perilaku yang sebaiknya berdasarkan timbangan moral-moral yang berlaku. Dengan adanya etika, manusia dapat memilih dan memutuskan perilaku yang paling baik sesuai dengan norma-norma moral yang berlaku. Dengan demikian akan terciptanya suatu pola-pola hubungan antar manusia yang baik dan harmonis, seperti saling menghormati, saling menghargai, tolong menolong, dan sebagainya.

Menurut konsep etika dengan status insan kamil, prinsipnya setiap manusia perlu menghiiasi diri dengan etika baik dan menjauhi etika tercela. Etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala sekolah dimaksudkan sebagai jabatan dan perilaku standar kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepengimpinannya.<sup>7</sup> Etika manajemen menyangkut perilaku para manajer menurut Ebar dan Griffin terdiri dari:

“Perilaku terhadap karyawan, perilaku terhadap organisasi dan perilaku terhadap masyarakat. 1) Perilaku terhadap karyawan: meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. 2) Perilaku terhadap organisasi: permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan manajer dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan dan kerahasiaan. 3) Perilaku terhadap masyarakat : seorang manajer juga harus menjalankan etika berhubungan dengan masyarakat, alumni, pemerintah dan sebagainya”.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), hal.107

<sup>7</sup> Qodri A. Azizy, *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*, (Semarang : PT. Aneka Ilmu 2002), hlm.18

<sup>8</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2004), hlm.49

Kepala sekolah yang etis menurut Arief harus memiliki sifat-sifat jujur, adil, horman kepada orang lain, disiplin, integritas dan moralitas, bertanggung jawab, memiliki visi, bijaksana, memberikan teladan yang baik, menjaga kehormatan, beriman, dapat berkomunikasi dengan baik, mampu berkomitmen dapat meningkatkan kualitas SDM.

Etika seorang manajer mempengaruhi sikap orang-orang yang dipimpinnya, ini disebabkan manusia secara tanpa sadar cenderung meniru orang lain yang dianggap lebih baik dari dirinya. Menurut Usman perspektif etika berfokus pada perilaku manajer yang dapat diamati, gaya bersikap dan bertindak seperti cara memerintah, cara mengambil keputusan, cara memotivasi, cara berkomunikasi, cara berkoordinasi dan sebagainya sehingga pandangan perilaku ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu jalan terbaik).<sup>9</sup>

Etika manajer berpengaruh positif terhadap organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan, yang berarti aplikasi etika akan mengakibatkan seorang manajer mempunyai kepekaan tinggi terhadap pihak-pihak yang terkait dengan organisasi. Manajer yang mempunyai filosofi moral personal yang bagus dan bekerja dalam organisasi yang betul-betul menerapkan nilai-nilai religious dalam kehidupannya termasuk dalam etika manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah, maka hal ini

---

<sup>9</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada, 2011), hlm.97

akan berpengaruh positif terhadap tanggung jawab organisasi yang kepala sekolah pimpin untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>10</sup>

Prinsip etika manajer antara lain adalah: menjaga perasaan orang lain, memecahkan masalah dengan rendah hati, menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain, mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah, menanggapi suatu masalah dengan cepat, dan sesuai dengan keahlian(*competence*), menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki (*improving value*)serta mengedepankan sikap jujur, disiplin, dan dapat dipercaya.

Etika difungsikan sebagai penuntun dalam bersikap dan bertindak menjalankan kehidupan menuju ke tingkat keadaan yang lebih baik. Kepala sekolah yang beretika akan membuat suasana hubungan kerja dalam organisasi lebih nyaman dan terhindar dari konflik vertikal maupun konflik horisontal. Sebab, pelaku-pelaku organisasi menyadari keberadaan pedoman dan penuntun berupa prinsip-prinsip etika yang membatasi gerak bersikap dan bertindak.<sup>11</sup>

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di SMP Muhammadiyah 1 Palembang pada tanggal 08 Agustus 2016 bahwasanya kepala sekolah telah melaksanakan etika manajerial dengan cukup baik, namun ada beberapa aspek di dalamnya yang masih belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat di lihat dari: Kepala sekolah kurang tegas mengambil tindakan dalam penyelesaian permasalahan. Kepala sekolah juga kurang aktif berkomunikasi pada bawahan, sehingga terjadi

---

<sup>10</sup> Usman Efendi, *Op.Cit.*, hlm.50

<sup>11</sup> Agus Iskandar, *Panduan Penelitian Tindakan Kelas Bagi Guru*, (Jakarta: Bestari Muana Murni, 2012), hlm.95

kurangnya pengarahan yang diberikan kepala. Disamping itu terdapat juga kepala sekolah kurang tegas dalam menegakkan kedisiplinan sehingga terjadi masih banyaknya guru yang datang ke sekolah tidak tepat waktu dan kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diembankan kepadanya.

Berdasarkan dari permasalahan tersebut maka peneliti ingin mengetahui sejauh mana etika kepala sekolah dalam setiap kegiatan yang dilakukannya di sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Beranjak dari latar belakang di atas penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul “*Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang*”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Sebagaimana rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini antara lain adalah:

1. Tujuan Penelitian
  - a. Untuk mengetahui pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang
  - b. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Secara Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang berupa sumbangan dalam pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan terutama kajian mengenai manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan menambah kajian serta wawasan pengetahuan khususnya dalam hal etika manajerial kepala sekolah.

### b. Secara Praktis

Agar hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerjanya di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

## **D. Tinjauan Pustaka**

Kajian pustaka adalah sebuah kegiatan awal yang harus dilakukan penelitian guna mencari informasi tentang permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti kegiatan ini mencakup kegiatan mengkaji karya-karya ilmiah yang mempunyai relevansi dengan pokok pembahasan.

Ditinjau dari pengertiannya, kajian pustaka ini mempunyai arti mengkaji, meneliti atau memeriksa daftar pustaka supaya dapat mengetahui permasalahan yang diteliti apakah sudah ada yang meneliti atau dikaji oleh seseorang atau belum.

Selanjutnya, dalam skripsi Lenda Natalia pada tahun 2013 dengan judul skripsi “*Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMP Negeri 1 Ujan Mas Kabupaten Muara Enim*” menyatakan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam penerapan KTSP sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari usaha dan kinerja kepala sekolah yang merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan evaluator dalam melakukan perbaikan penerapan kurikulum KTSP sehingga apa yang ingin dicapai sesuai dengan visi dan misi sekolah dapat tercapai. Adapun faktor penghambat dalam hal ini meliputi kurangnya sarana teknologi informasi dan kuranya sarana olahraga. Sedangkan faktor-faktor pendukung dalam penerapan KTSP meliputi: guru-guru sudah memahami KTSP, terjalinnya komunikasi yang baik antara kepala sekolah, guru-guru, karyawan dan terciptanya hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Sebagian guru sudah sertifikasi ini salah satu menjadi faktor pendukung dalam penerapan KTSP.

Selanjutnya, dalam skripsi Wahyudin pada tahun 2011 yang berjudul “*Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Al Hidayah Cinere*” menyatakan bahwa dalam membuat suatu perencanaan program pendidikan sudah sesuai dengan pelaksanaan dibuktikan dari responden guru yang menjawab selalu 100% sering 0% kadang-kadang 0% dan tidak pernah 0%. Dan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah dengan responden yang menjawab selalu 92% sering 8% dan yang menjawab kadang-

kadang serta tidak pernah 0 % artinya kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SMK Hidayah Cinere terbilang baik.

Selanjutnya, dalam skripsi Novi Susanti pada tahun 2007 yang berjudul *“Etos Kerja Kepala Madrasah dan Implementasinya Terhadap Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru Madrasah Aliyah Keagamaan Raudhatul Ulum Sakatiga Indralaya Ogan Ilir”* menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi etos kerja kepala madrasah Raudhatul Ulum Sakatiga Indralaya pada latar belakang pendidikan adalah faktor internal yang menyangkut ajaran atau yang diyakini sistem-sistem agama. Adapun faktor eksternal pada semangat kerja seseorang adalah volume upaya kerja yang memenuhi kebutuhan seseorang. Upaya kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru adalah disiplin, memotivasi serta memberikan perhatian, menciptakan hubungan yang harmonis serta memberikan kegiatan-kegiatan diluar jam sekolah kepada siswa atau mengadakan belajar bersama pada luar jam sekolah siswa siswi tersebut.

Selanjutnya, dalam skripsi Nur Asia pada tahun 2011 yang berjudul *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasa dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasa Ibtidayah Ad-Dainuriah Semarang”* menyatakan bahwa bahwa dalam konteksnya dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah MI Ad-Dainuriah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di madrasahny,

di samping kelebihan ada pula kekurangannya yaitu kepala sekolah MI Ad-Dainuriyah Semarang karena terlalu disiplinnya, terkadang dalam situasi tertentu aktif mengisi jam pelajaran yang sebetulnya menjadi porsi guru yang bersangkutan. Kondisi ini menimbulkan kesan kurangnya tingkat kepercayaan kepala sekolah terhadap guru.

Dari beberapa peneliti diatas maka, peneliti tersebut terdapat kesamaan dari segi tema. Berdasarkan pendapat peneliti, persamaan yang terdapat pada penelitian diatas dengan penelitian yang akan diteliti yaitu dari aspek pembahasan mengenai kepala sekolah. Sedangkan perbedaanya dari segi permasalahan yang akan diambil dimana Lenda Natalia memfokuskan pada peran kepala madrasa sebagai manajer dalam penerapan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Sedangkan penelitian Wahyudin lebih memfokuskan peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan penelitian Novi Susanti memfokuskan pada etos kerja kepala madrasah dan implementasinya terhadap peningkatan kualitas pembelajaran guru, serta penelitian Nur Asia memfokuskan pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Sedangkan peneliti lebih menekankan pada pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

## **E. Definisi Konseptual**



Definisi konsep merupakan sebuah pembahasan yang bersifat praktis sebagai ketentuan dan acuan dalam proses penganalisisan selanjutnya. Untuk itu konsep dalam hal ini akan membahas tentang pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah.

## 1. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan.

Kata pelaksanaan bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa pelaksanaan bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan..<sup>12</sup>

## 2. Etika

Etika, pada hakikatnya merupakan dasar pertimbangan dalam pembuatan keputusan tentang moral manusia dalam interaksi dengan lingkungannya.

Secara umum etika dapat diartikan sebagai suatu disiplin filosofis yang sangat diperlukan dalam interaksi sesama manusia dalam memilih dan memutuskan pola-pola perilaku yang sebaiknya berdasarkan timbangan

---

<sup>12</sup>Usman Nurdin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 70

moral-moral yang berlaku. Dengan adanya etika, manusia dapat memilih dan memutuskan perilaku yang paling baik sesuai dengan norma-norma moral yang berlaku.<sup>13</sup>

### 3. Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning*(perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).<sup>14</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>15</sup>

Dari uraian diatas mengenai etika manajerial kepala sekolah pada umumnya kepala sekolah tersebut hendaklah bersikap otonom (bebas, tanpa dipaksa atau

---

<sup>13</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006), hal.35

<sup>14</sup>E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.105

<sup>15</sup> Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, (Jakarta : Reneka Cipta, 2014), hlm.2

“dibeli”, mempunyai “pemerintahan diri”, berhak untuk membuat norma dan hukum sendiri sesuai dengan suara hati nurani yang tulus bersih). Dengan otonomi ini bukan berarti kepala sekolah dapat berbuat semaunya sendiri, atau bisa bertingkah laku sewenang-wenang, melainkan dia bebas memeluk norma-norma yang diyakini sebagai baik dan wajib dilaksanakan, untuk membawa bawahan pada pencapaian tujuan tertentu.

Etika manajerial kepala sekolah memberikan landasan kepada kepala sekolah untuk bersikap kritis dan rasional, berani mengemukakan pendapat sendiri dan berani bersikap tegas sesuai dengan rasa tanggung jawab etis (susila) sendiri. Maka etika kepemimpinan menggugah pemimpin untuk bersikap rasional dan kritis terhadap semua peristiwa dan norma termasuk norma tradisi, hukum, etik kerja, dan norma-norma sosial lainnya.

#### **F. Kerangka Konsep**

Sondang P.Siagian mengemukakan bahawa pengertian pelaksanaan merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga pada akhirnya mereka mau bekerja secara ikhlas agar tercapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Menurut Westa pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu badan atau wadah secara berencana, teratur dan terarah guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Abdullah implementasi atau pelaksanaan adalah suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang

terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.<sup>16</sup>

Dari beberapa definisi diatas maka pelaksanaan adalah kegiatan yang dilaksanakan secara terencana, teratur dan terarah menggunakan proses rangkaian kegiatan tindak lanjut, langkah yang strategis guna mencapai tujuan program yang telah ditetapkan semula dengan efektif dan efisien.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Etika ialah ilmu tentang baik dan buruknya perilaku, hak dan kewajiban moral; sekumpulan asa atau nilai-nilai yang berkaitan dengan akhlak; nilai mengenai benar atau salahnya perbuatan atau perilaku yang dianut masyarakat.

Menurut James J. Spillane etika ialah mempertimbangkan atau memperhatikan tingkah laku manusia dalam mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan moral. Etika lebih mengarah pada penggunaan akal budi manusia dengan objektivitas untuk menentukan benar atau salahnya serta tingkah laku seseorang kepada orang lain.

Socrates seorang Filsuf Yunani kuno mengatakan bahwa etika adalah menyelidiki kehidupan yang dapat digunakan sebagai ilmu praktis yang berkaitan dengan moralitas tindakan manusia yang berfungsi sebagai referensi untuk menilai

---

<sup>16</sup> Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1996), hlm.47

baik atau buruk dari tindakan manusia, meletakkan prinsip-prinsip kehidupan yang tepat, panduan tindakan manusia yang bersifat normatif.<sup>17</sup>

Dari beberapa definisi mengenai etika diatas bahwa etika adalah ilmu baik dan buruknya perilaku manusia dalam mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan moral. Meletakkan prinsip-prinsip kehidupan yang tepat, panduan tindakan manusia yang bersifat normative.

Menurut E. Mulyasa kepala sekolah sebagai manajer merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.<sup>18</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer menurut Girling dan Keith menempatkan posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemegang jasa suatu bidang jasa profesional yang sangat khusus.

Sebagai seorang manajer yang memimpin sekolah menurut Wahjosumidjo “pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial dan mampu menerapkannya sebagai kepemimpinan manajerial. Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan

---

<sup>17</sup> M. Yatimin Abdullah, *Pengantar Studi Etika*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2006), hlm.2

<sup>18</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.

dalam mengelola ini akan dijadikan sebagai pegangan cara berpikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer”<sup>19</sup>.

Dari beberapa penjelasan mengenai kepala sekolah sebagai seorang manajer maka dapat diuraikan bahwa salah satu komponen penting dalam pendidikan, yang paling berperan adalah kepala sekolah, yang mana kepala sekolah harus mampu menerapkan kemampuan manajerialnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Selain itu kepala sekolah harus menghadapi berbagai persoalan dan harus berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dalam organisasi sekolah yang dipimpin.

Kepala sekolah atau kepala madrasah dalam mewujudkan tujuan lembaga yang dipimpinnya tentu tidak dapat bekerja seorang diri. Semua sumber daya yang ada di lembaga pendidikan harus mendukung program kerja yang dirancang dalam periode kepemimpinannya. Untuk menggerakkan semua sumber daya, kepala sekolah atau kepala madrasah sangat memerlukan keahlian sehingga sumber daya tersebut dapat dikerahkan secara optimal.<sup>20</sup>

Etika manajerial kepala sekolah menurut Ngalim Purwanto adalah kepala sekolah tersebut berjalan seiring dengan keteladannya. Kepala sekolah harus dapat memberi contoh, mengajarkan keahlian, berbagi pendapat dan pengalaman, serta bekerja dan bekerja sama secara erat dengan komunitas sekolah lainnya, sekaligus

---

<sup>19</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal.53

<sup>20</sup> Helmawati, *Op.Cit.*, hlm.12

mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif. Kepala sekolah juga harus mampu menjadi pembicara yang baik untuk “merangkul” semua individu dan membuat mereka merasa dihormati dan hasil-hasil kerjanya dihargai. Kepala sekolah juga dituntut menjadi pendengar yang baik, agar mereka dapat menerima berbagai gagasan baru, kritik dan umpan balik yang bisa dimanfaatkan untuk memperbaiki kinerja sekolah serta menciptakan iklim kerja yang kompetitif namun toleran. Sebagai komunikator yang dinamis kepala sekolah akan mampu memotivasi individu untuk bekerja dan berkearya lebih giat dan lebih baik dari waktu sebelumnya.<sup>21</sup>

Menurut Syaiful Sagala etika kepala sekolah, tentu saja menunjukkan kemampuan, kemauan, dan keterampilan melakukan tindakan kebaikan dalam manajemen sekolah. Visioner dan memiliki komitmen tinggi untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya, secara terus-menerus melakukan perbaikan dengan manajemen yang memberdayakan seluruh potensi sekolah secara mandiri. Menjamin manajemen sekolah telah menerapkan manajemen berbasis sekolah secara konsisten. Manajemen sekolah digerakan dengan memberdayakan seluruh potensi sekolah, menjamin kualitas partisipasi, transparansi, dukungan masyarakat dan akuntabilitas pelaksanaan program dan kegiatan.

Menurut Sondang S.Pagian kepala sekolah atau madrasah harus memiliki etika yang berlandaskan pada sifat-sifat baik, kestabilan dan kemantapan. Kestabilan

---

<sup>21</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2012), hlm.32

ini mencangkup kestabilan dalam tingkah laku, pandangan hidup dan kestabilan dalam nilai-nilai yang dianut. Kestabilan prilaku berarti bahwa seseorang yang segala perbuatannya dan tingkah lakunya senantiasa berdasarkan atas suatu rencana yang telah dipikirkan dan dipertimbangkan secara matang. Asumsinya adalah seorang pemimpin yang memiliki kestabilan selalu berupaya memikirkan secara matang baik dan buruk dampaknya sebelum melakukan sesuatu serta bagaimana kaitanya dengan nilai-nilai yang ada di masyarakat”.<sup>22</sup>

Dari beberapa defisini mengenai Etika Manajerial Kepala Sekolah diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus memiliki yang berlandaskan pada sifat-sifat dan prilaku yang baik, yang menunjukkan kemampuan, kemauan dan keterampilan melakukan tindakan kebaikan dalam manajemen sekolah. Kepala sekolah harus dapat memberi contoh, mengajarkan keahlian, berbagi pendapat dan pengalaman, serta bekerja dan bekerja sama secara erat dengan komunitas sekolah lainnya, sekaligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif. Kepala sekolah juga harus memiliki kestabilan prilaku berarti bahwa seseorang yang segala perbuatannya dan tingkah lakunya senantiasa berdasarkan atas suatu rencana yang telah dipikirkan dan dipertimbangkan secara matang.

Menurut Barry Posner dan Warren Schmidt putusan dan tindakan para manajer dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dianutnya. Norma etika manajer itu berpengaruh terhadap tindakan dan putusan organisasi, walaupun harus

---

<sup>22</sup> Sondang P.Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : PT Asdi Mahasatya, 2010), hlm.176



diakui keadaan tertentu yang sedang dihadapinya sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku seorang manajer.

Pengkaji yang terakhir mengenai nilai-nilai dan norma-norma etika yang dilakukan oleh Barry Posner dan Warren Schmidt menyimpulkan hal-hal berikut ini:

1. Tujuan utama para manajer adalah bagaimana membuat organisasi berhasil.
2. Memaksimalisasi tujuan dan kepentingan lembaga bukan tujuan sentral manajer.
3. Integritas merupakan ciri yang dinilai penting oleh manajer.
4. Desakan kepatuan pada norma organisasi dipandang juga cukup penting.
5. Dukungan moral setiap organisasi cukup penting dalam mengatasi masalah etis.
6. Menjadikan bawahan sebagai rekan kerja dalam mencapai tujuan.
7. Memberikan pelayanan yang baik kepada organisasi yang dipimpin

Dalam melaksanakan tugas manajerial, kepala sekolah seyogyanya memperhatikan etika manajerial. Etika manajer bersumber pada paham-paham dasar mengenai kepemimpinan tersebut. Paham-paham dasar manajerial kepala sekolah adalah mengabdikan untuk kepentingan umum, kepala sekolah merupakan otak dan hati bagi orang-orang yang di pimpinya, kepala sekolah berdiri di tengah-tengah kelompoknya. Maka dari itu menurut M. Yatimin Abdullah kepala sekolah harus mempunyai sifat-sifat etis sebagai manajer yang memimpin sekolah:

1. Beriman dan betakwa: Apabila dan ketakwaan tidak ada pada diri kepala sekolah, maka mustahil mencapai kesuksesan diakhir kepemimpinannya.
2. Sehat jasmani dan rohani: Kepala sekolah harus kuat fisik dan mentalnya untuk mengemban amanah yang diberikan padanya.
3. Berilmu pengetahuan dan sesuai dalam bidang keahliannya: Nabi bersabda, *“Jika segala urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah kehancurannya”* (HR Bukhari).
4. Berani dan bertanggung jawab: Maksudnya berani mengambil keputusan sekalipun pahit dan bertanggung jawab dalam segala aspek yang dihadapi.

5. Jujur: Kepala sekolah yang jujur dapat melaksanakan tugasnya dan hasilnya tidak diragukan oleh yang dipimpin.
6. Hikmah: Kepala sekolah perlu memiliki hikmah sebagai alat istimewa. Hikmah sering diartikan sebagai ilmu pengetahuan yang diberikan Allah sehingga dapat bijaksana dalam bertindak.
7. Lapang dada dan menerima dengan hati yang tenang: Sifat ini perlu bagi kepala sekolah sehingga kepala sekolah tidak bersifat otokratik dan diktator.
8. Penyantun dan pengasih: Sifat ikhtiar dan rela berkorban bagi seorang kepala sekolah dalam melayani orang-orang yang di pimpinya merupakan kewajiban. Karena kalau tidak kepala sekolah sebagai manajer hanya akan mementingkan dirinya sendiri.
9. Tekun, ulet dan sabar: kepala sekolah yang memimpin sekolah harus tahan uji, ulet dalam bekerja, tidak putus asa dan sabar dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
10. Beretika mulia: Kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat mulia dan menjauhi sifat tercela.<sup>23</sup>

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki sesuatu peran dalam sistem kelembagaan pendidikan tertentu, kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, karena itu kepemimpinan kepala sekolah bisa saja dimiliki oleh orang yang “bukan kepala sekolah”. Sedangkan konsep memimpin digunakan dalam konteks hasil peran seseorang khususnya kepala sekolah dalam kelembagaan pendidikan tertentu yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.<sup>24</sup>

Menurut E. Mulyasa etika yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan padanya.

---

<sup>23</sup> M. Yatiman Abdullah, *Op.Cit.*, hlm.372

<sup>24</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo Gramedia, 2002), hlm.63

2. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatan.
3. Menegakan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.
4. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (value) dari setiap kegiatan dalam kaitanya dengan peningkatan mutu lulusan.
5. Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tidak hanya reaktif ( hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk).
6. Mempunyai kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.
7. Menjadi leader yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi serta tidak bersikap bossy (pejabat yang hanya mau di hormati dan dipatuhi).
8. Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas serta berusaha mengoreksinya.
9. Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana.<sup>25</sup>

Di dalam pendidikan, menurut Herbert A. Simon memecahkan dilema etis yang dihadapi oleh manajerial kepala sekolah tampak mudah, dalam praktek, seorang kepala sekolah sering ditantang dalam memilih serangkaian tindakan yang etis atau baik dan benar, khususnya pada situasi dimana tekanan-tekanan yang dihadapi sangat besar serta saling bertentangan satu sama lain.

Menyadari ada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap etika manajerial, terdapat 3 faktor yang mempengaruinya yaitu: person atau diri sendiri, organisasi dan lingkungan.<sup>26</sup>

Sikap dan tingkah pemimpin pendidikan yang berorientasi dalam menggerakkan seluruh aspek yang ada di sekolah secara efektif adalah melakukan

---

<sup>25</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm..59

<sup>26</sup> Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen*, (Yogyakarta : Nuha Medika, 2012), hlm.97

peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki unit kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung pada guru dan konselor, meyakini bahwa unit kerja guru di kelas dievaluasi dan menjadi model toko yang efektif.<sup>27</sup>

## **G. Metodologi Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan analisis data yang dipergunakan untuk permintaan informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuan deskriptif atau uraian. Pendekatan kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah.<sup>28</sup> Proses penelitian yang digunakan pun berdasarkan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti untuk menemukan solusi dalam permasalahan tersebut. Alasan memilih pendekatan kualitatif karena hal ini berkaitan dengan konsep judul dan rumusan masalah yang dikemukakan pada pendahuluan yang mengarah pada studi kasus.

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian *Field Reserach*. Yang mana jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dimana peneliti mengamati dan berpartisipasi secara langsung dalam penelitian skala sosial kecil dan mengamati budaya setempat. Penelitian ini yaitu secara langsung

---

<sup>27</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, hlm.147

<sup>28</sup> Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*, ( Jakarta : Rineka Cipta, 2002), hlm.1

mengadakan pengamatan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penyusunan laporan.

## 2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan analisis data yang dipergunakan untuk permintaan informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuk deskriptif atau uraian. Pendekatan kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah.<sup>29</sup> Proses penelitian yang digunakan pun berdasarkan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti untuk menemukan solusi dalam permasalahan tersebut. Alasan memilih pendekatan kualitatif karena hal ini berkaitan dengan konsep judul dan rumusan masalah yang dikemukakan pada pendahuluan yang mengarah pada studi kasus.

## 3. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang merupakan hasil pengamatan peneliti yang mendapatkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis berdasarkan observasi. Data dalam penelitian ini berupa data mengenai pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah serta bagaimana faktor yang mempengaruhinya.

## 4. Informan Penelitian

---

<sup>29</sup> Syaifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 5

Informan penelitian adalah orang-orang yang benar-benar mengetahui dan terlibat langsung dengan fokus permasalahan sehingga peneliti dapat merangkum informasi yang penting dalam fokus penelitian. Untuk memperoleh data guna kepentingan penelitian serta adanya hasil yang representatif, maka diperlukan informan kunci (mengingat penelitian ini adalah studi kasus) yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang dikaji/diteliti melalui informan kunci.<sup>30</sup> Menurut Miles dan Huberman informan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Informan kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan oleh penelitian. Dalam hal ini yang menjadi informan kunci yaitu kepala sekolah.
- b. Informan pendukung adalah mereka yang dapat memberi informasi tidak terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi informan pendukung yaitu wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru dan siswa.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada dasarnya merupakan suatu kegiatan operasional agar tindakannya masuk pada pengertian penelitian yang sebenarnya. Teknik pengumpulan data diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan cara :

---

<sup>30</sup> Suharsimin Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm.269

a. Teknik observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.<sup>31</sup> Metode ini digunakan untuk mengamati secara langsung dan mencatat secara sistematis tentang pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam teknik observasi ini terdapat indikator-indikator yang akan peneliti observasi yaitu.

- 1) Kondisi pergaulan kepala sekolah dengan orang-orang yang di pimpinya.
- 2) Kepedulian dan loyalitas kepala sekolah terhadap tujuan sekolah.
- 3) Lingkungan dan suasana sekolah tempat kepala sekolah melakukan tugasnya sebagai manajer.

b. Teknik wawancara, yaitu alat pengumpul data atau informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.<sup>32</sup> Dalam hal ini peneliti mengajukan pertanyaan atau dialog secara langsung kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru dan siswa di SMP Muhammadiyah 1 Palembang guna mendapatkan data yang mendalam. Adapun data yang akan diperlukan:

- 1) Hal-hal yang dilakukan atau pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah.
- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajerial kepala sekolah.

---

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm.272

<sup>32</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2002), hlm.236

c. Teknik dokumentasi, yaitu catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan rapat antara orang tua dan sekolah dan lain lain. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.<sup>33</sup> Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang objektif mengenai pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- 1) Profil SMP muhammadiyah 1 Palembang.
- 2) Jumlah guru, pegawai dan siswa di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
- 3) Sarana dan prasarana SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

## 6. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan teknik analisis data yang digunakan oleh Miles dan Huberman, sebagai berikut:<sup>34</sup>

### a. Reduksi Data

---

<sup>33</sup> Suharsimin Arikunto, *Op.Cit.*, hlm.272

<sup>34</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hlm.246



Reduksi data yaitu proses penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis dari lapangan yang melalui beberapa tahap, yaitu: membuat ringkasan, mengkode, menulis tema, membuat gugusan, membuat partis dan membuat memo.

b. Penyajian Data

Penyajian data yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memungkinkan adanya penarikan kesimpulan, dan pengambilan tindakan. Jadi dalam penelitian kualitatif ini data disajikan secara sistematis dalam bentuk naratif untuk menggambarkan tentang “Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang”.

c. Verifikasi (Penarikan Kesimpulan)

Verifikasi data/penarikan kesimpulan adalah makna-makna yang muncul dari data yang ada harus diuji kebenarannya, kecocokan apakah valid atau tidak,<sup>35</sup> sehingga data dapat digunakan oleh peneliti. Verifikasi data yang dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang peneliti kemukakan, dengan demikian verifikasi diharapkan dapat memberikan sebuah kesimpulan dari sebuah data yang kebenarannya dapat dipertanggung jawabkan.

---

<sup>35</sup> *Ibid*, hlm.246

## **H. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam penulisan ini, maka penulis akan menguraikan sistematika penulisan, sebagai berikut:

BAB I merupakan bab pendahuluan. Dalam bab ini diuraikan latar, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, definisi konseptual, kerangka teori, tinjauan pustaka, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II landasan teori yang berisikan, pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah. Pembahasan dalam bab ini membahas tentang pengertian etika, pengertian manajerial kepala sekolah, etika manajerial kepala sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah.

BAB III deskripsi lokasi penelitian, bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian seperti profil sekolah, keadaan guru, keadaan pegawai, keadaan siswa dan keadaan sarana dan prasarana.

BAB IV hasil penelitian dan pembahassan. Dalam bab ini diuraikan mengenai hasil penelitian dan pembahasan dari yang menjadi permasalahan penelitian. Bab ini pun mencoba untuk menjawab masalah sehingga tujuan peneltian dapat tercapai.

BAB V penutup, yaitu terdiri dari kesimpulan, saran-saran dan uraian-uraian bab-bab sebelumnya. Kemudian dilengkapi dengan daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang dianggap perlu.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Etika

Secara etimologis kata etika berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* dan *ethikos*, *ethos* yang berarti sifat, watak, adat, kebiasaan, tempat yang baik. *Ethikos* berarti susila, keadaban, atau kelakuan dan perbuatan yang baik. Kata “etika” dibedakan dengan kata “etik” dan “etiket”. Kata etik berarti kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak atau nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat. Adapun kata etiket berarti tata cara atau adat, sopan santun dan lain sebagainya dalam masyarakat beradaban dalam memelihara hubungan baik sesama manusia.<sup>36</sup>

Sedangkan secara terminologis etika berarti pengetahuan yang membahas baik-buruk atau benar-tidaknya tingkah laku dan tindakan manusia serta sekaligus menyoroti kewajiban-kewajiban manusia. Dalam bahasa Gerik etika diartikan: *Ethicos is a body of moral principles or value*. *Ethics* arti sebenarnya adalah kebiasaan. Namun lambat laun pengertian etika berubah, seperti sekarang. Etika ialah suatu ilmu yang membicarakan masalah perbuatan atau tingkah laku manusia, mana yang dapat dinilai baik dan mana yang dapat dinilai buruk dengan memperlihatkan amal perbuatan manusia sejauh yang dapat dicerna akal pikiran.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Abd Haris, *Pengantar Etika Islam*, (Sidoharjo: Al Afkar, 2007), hlm.3.

<sup>37</sup> Istiqparotur Rahmaniyah, *Pendidikan Etika Konsep Jiwa dan Etika Presfektif Ibnu Maskawaih*, (Malang: Aditya Media, 2010), hlm.58.

Sedangkan kata etika dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti sebagai berikut:

1. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban;
2. Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan tingkah laku manusia;
3. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

Etika dapat didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang segala soal kebaikan dalam kehidupan manusia semuanya, mengenai gerak-gerik fikiran dan rasa yang dapat merupakan pertimbangan perasaan sampai mengenai tujuannya yang dapat merupakan berpuatan. Ilmu etika ini tidak membahas kebiasaan semata-mata yang berdasarkan tata adab, melainkan membahas tata sifat-sifat dasar, atau adat istiadat yang terkait tentang baik dan buruk dalam tingkah laku manusia. Jadi etika menggunakan refleksi dan metode pada tugas manusia untuk menemukan nilai-nilai itu sendiri kedalam etika dan menerapkan pada situasi kehidupan konkrit.

Penjelasan dalam kamus mengenai etika sudah cukup memuaskan namun untuk membedakan arti mengenai definisi etika ini perumusanya dapat di jelaskan lagi sebagai berikut:

1. Etika dapat dipakai dalam arti nilai-nilai yang menjadi pegangan bagi seseorang atau kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.

2. Etika dapat dipakai dalam arti asas norma tingkah laku, tata cara melakukan, sistem prilaku, tata karma. Lebih tegasnya lagi ialah kode etik.
3. Etika dapat dipakai dalam arti prilaku baik-buruk, boleh tidak boleh, suka tidak suka, seneng tidak seneng. Etika semacam ini baru dilakukan apabila prilaku etis, asas-asas dan nilai-nilai yang terkandung menjadi ukuran baik-buruk secara umum.
4. Etika dapat dipakai dalam arti ilmu tentang perbuatan yang baik atau buruk. Etika baru menjadi ilmu bila disusun secara metodis dan sistematis yang terdiri dari asas-asas dan nilai-nilai baik dan buruk.<sup>38</sup>

Menurut istilah (*terminologi*) para ahli berbeda-beda pendapat mengenai definisi etika yang sesungguhnya. Masing-masing mempunyai pandangan sebagai berikut:

1. DR. James J. Spillane SJ

Menurut DR. James J. Spillane SJ menyatakan bahwa Etika ialah mempertimbangkan atau memperhatikan suatu tingkah laku manusia didalam mengambil suatu keputusan yang berhubungan dengan moral. Etika lebih mengarah pada suatu penggunaan akal budi manusia dengan suatu objektivitas untuk menentukan benar atau salahnya dan tingkah laku seseorang kepada orang lain.

---

<sup>38</sup> M. Yatim Abdullah, *Op.Cit.*, hlm.6

2. Prof. DR. Franz Magnis Suseno

Menurut Prof. DR. Franz Magnis Suseno menyatakan bahwa Etika ialah suatu ilmu yang memberikan suatu arahan, acuan dan pijakan kepada suatu tindakan manusia.

3. Soergarda Poerbakawadtja

Menurut Soergarda Poerbakawatja menyatakan bahwa Etika ialah suatu filsafat yang berkaitan dengan suatu nilai-nilai, tentang baik dan buruknya suatu tindakan dan kesusilaan

4. Drs H. Burhanudin Salam

Menurut Drs. H. Burhanudin Salam Menyatakan bahwa etika adalah sebuah cabang ilmu filsafat yang berbicara tentang suatu nilai -nilai dan norma yang bisa menentukan suatu perilaku manusia dalam kehidupannya.

5. Drs. O.P Simorangkir

Menurut Drs. O.P. Simorangkir Menyatakan bahwa etika adalah suatu pandangan manusia terhadap baik dan buruknya suatu perilaku manusia.

6. H.A Mustafa

Menurut H. A. Mustafa Menyatakan bahwa etika ialah sebagai suatu ilmu yang menyelidiki terhadap suatu perilaku yang mana yang baik dan yang buruk dan juga dengan memperhatikan suatu perbuatan manusia sejauh apa yang telah diketahui oleh akal pikiran manusia.

7. W.J.S. Poerwadarminto

Menurut W.J.S. Poerwadarminto Menyatakan bahwa etika ialah sebagai suatu ilmu pengetahuan yang mengenai asas-asas atau dasar-dasar suatu moral dan akhlak

8. Drs. Sidi Gajabla

Menurut Drs. Sidi Gajabla menyatakan bahwa etikaialah sebagai suatu teori tentang suatu perilaku atau perbuatan manusia yang dipandang dari sisi baik & buruknya yang sejauh mana bisa ditentukan oleh akal manusia.

9. K. Bertens

Menurut K. Bertens menyatakan bahwa Etika ialah suatu nilai dan norma moral yang menjadi suatu acuan bagi manusia yang secara individu maupun kelompok dalam mengatur semua tingkah lakunya.

10. Ahmad Amin

Menurut Ahmad Amin menyatakan bahwa etika ialah ilmu yang menerangkan tentang arti baik dan buruk dan apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia, Ahmad amin menyatakan sebuah tujuan juga yaitu tujuan yang harus dicapai manusia dalam suatu perbuatannya dan menunjukkan suatu arah untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>[www.seputarilmu.com/2016/01/15-pengertian-etika-menurut-para-ahli-terlengkap-html](http://www.seputarilmu.com/2016/01/15-pengertian-etika-menurut-para-ahli-terlengkap-html).(diakses tanggal 20-12-2016)

Jadi, etika ialah suatu ilmu yang membicarakan masalah perbuatan atau tingkah laku manusia, mana yang dapat dinilai baik dan mana yang dapat dinilai buruk dengan memperhatikan perbuatan manusia sejauh yang dapat dicerna akal pikiran. Apa yang berhubungan dengan keutamaan etika tidak cukup dengan diketahui, bahkan harus ditambah dengan melatih dan mengerjakannya, mencari jalan keluar untuk menjadikan orang-orang utama dengan baik.

Sedangkan etika Islam merupakan ilmu yang mengajarkan dan menentukan manusia kepada tingkah laku yang baik dan menjauhkan diri dari tingkah laku buruk sesuai dengan ajaran Islam yang tidak bertentangan dengan Alquran dan Hadis. Etika Islam mengatur, mengarahkan fitra manusia dan meluruskan perbuatan manusia dibawa pancaran sinar petunjuk Allah Swt., menuju keridhaanNya. Dengan melaksanakan etika Islam niscaya selamatlah diri manusia dari pikiran-pikiran dan perbuatan-perbuatan yang keliru lagi menyesatkan.<sup>40</sup> Etika Islam ini mengandung berbagai manfaat, karena itu, mempelajari ilmu ini dapat membawakan hikmah yang sangat besar, diantaranya:

1. Kemajuan rohani. Orang yang berilmu, mempunyai keutamaan dengan derajat yang lebih tinggi hal ini diterangkan dalam Alquran yang artinya:

*Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran ( QS Al-Azumar [39] : 9).*

2. Penutup kebaikan. Etika Islam bukan sekedar memberitahukan mana yang baik dan mana yang buruk, melainkan juga mempengaruhi dan

---

<sup>40</sup>M. Yatim Abdullah. *Studi Akhlak dalam Perspektif Al-Qur'an*, (Jakarta: Amzah, 2007), hlm.73.



mendorong umatnya supaya membentuk hidup yang suci. Rasulullah Saw justru memiliki etika mulia dan mencontohkannya kepada pengikutnya supaya beretika yang baik kepada sesamanya. Ini disebutkan dalam Alquran yang artinya:

*Dan sesungguhnya engkau (Muhammad) benar-benar berbudi pekerti yang agung (QS Al-Qalam [68] : 4).*

3. Kesempurnaan iman. Iman yang sempurna melahirkan kesempurnaan akal dan etika. Keindahan etika merupakan manifestasi dari kesempurnaan akal, iman dan ihsan. Ini melahirkan akal budi yang tinggi dan keluhuran jiwa. Untuk penyempurnaan iman, haruslah menyempurnakan etika dengan mempelajari ilmu agama sebagai obat penerang.<sup>41</sup>

## **B. Manajerial Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Manajerial Kepala Sekolah**

Menurut Wahjosumidjo manajer atau kepala sekolah adalah seorang perencana, organisator, memimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan sebab organisasi alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> M. Yatimin Abdullah, *Op.Cit.*, hlm.11

<sup>42</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, hlm93.

Menurut Suprapro manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana. Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.<sup>43</sup>

Sedangkan menurut Nanang Fatah manajerial kepala sekolah adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer dengan keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.<sup>44</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer menurut Atmodiwiro ialah kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suroso kepala sekolah sebagai manajer pendidikan adalah merencanakan suatu atau mencari strategi yang terbaik mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dan melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan

Sedangkan menurut Lazarut manajerial kepala sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup>Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB, 2011), hlm.5.

<sup>44</sup>*Ibid*, hlm.5.

<sup>45</sup>Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), hlm.63

Jadi manajerial kepala sekolah ialah kemampuan kepala sekolah sebagai manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin serta mengawasi dengan seksama, dengan memanfaatkan seluruh SDM yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

## 2. Fungsi-fungsi Manajerial Kepala Sekolah

Fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan dalam dua jenis utama, yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang. Yang tergolong kepada jenis fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak perlu dilakukan oleh para manajer dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran dan harus digunakan sebagai dasar atau strategi organisasi yang telah ditetapkan dan harus digunakan sebagai dasar bertindak. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan mendukung semua fungsi organik para manajer.<sup>46</sup>

Dengan mengadopsi konsep fungsi dasar manajemen menurut George R. Terry, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*), berikut ini fungsi manajerial kepala sekolah:<sup>47</sup>

### a. Perencanaan

Kepala sekolah harus mampu melakukan perencanaan. Perencanaan dapat didefinisikan sebagai penentuan terlebih dahulu apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan siapa yang mengerjakan.

---

<sup>46</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm.32.

<sup>47</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.16.

Dalam perencanaan terlibat pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Karena itu perencanaan dapat dilihat sebagai suatu proses mengambil keputusan dan menyusun rangkaian tindakan yang akan dilakukan. Rencana yang baik akan merumuskan tujuan dan sasaran apa yang ingin dicapai oleh sekolah. Penentuan tujuan atau sasaran penting bagi sekolah karena:

- 1) Tujuan atau sasaran bersifat memberikan arah bagi perencanaan pengelolaan sekolah;
- 2) Dengan adanya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah, maka akan memotivasi guru, staf dan pegawai lainnya untuk bekerja dengan optimal;
- 3) Tujuan atau sasaran akan memfokuskan usaha yang akan dicapai oleh sekolah;
- 4) Sebagaimana disadari bahwa keberadaan sumber daya umumnya adalah terbatas. Dengan adanya tujuan atau sasaran, dapat memprioritaskan pengalokasian sumber daya untuk tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah;
- 5) Tujuan atau sasaran menjadi pedoman bagi penyusunan rencana strategis maupun rencana operasional sekolah serta pemilihan alternative keputusannya;

- 6) Tujuan atau sasaran membantu mengevaluasi kemajuan yang ingin dicapai oleh sekolah, sehingga menjadi pedoman bagi penyusun langkah strategis.<sup>48</sup>

Tanpa perencanaan kepala sekolah tidak dapat mengetahui bagaimana cara untuk mengorganisasikan guru, staf, pegawai dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh sekolah. Kepala sekolah sebagai *top management* disekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan, fasilitas, maupun perlengkapan yang dibutuhkan oleh sekolah.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian oleh kepala sekolah ditujukan untuk mengelompokkan kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh sekolah agar pelaksanaan suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan dan perlu disesuaikan dengan berbagai perubahan actual yang terjadi. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menyesuaikan strategi yang telah disusun sehingga tujuan yang telah ditetapkan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Euis Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah ; Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013) hlm.142

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm.142

Fungsi pengorganisasian perlu dicapai untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien. Uraian tiap tugas bidang disekolah, wewenang dan tanggung jawab yang jelas, serta penentuan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan. Kegiatan yang dilaksanakan dalam pengorganisasian sekolah antara lain mencakup:

- 1) Menetapkan tugas yang harus dikerjakan;
- 2) Siapa yang mengerjakan;
- 3) Siapa melapor ke siapa;
- 4) Dimana keputusan itu harus diambil.

c. Penggerakkan (Kepemimpinan)

Fungsi penggerakkan kepala sekolah kadang disebut juga fungsi kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas guru, staf dan pegawai lainnya dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi guru, staf dan pegawai lainnya, untuk bekerja dengan optimal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>50</sup>

d. Pengendalian

Pengendalian oleh kepala sekolah adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi sesungguhnya dengan standar terlebih dahulu ditetapkan. Pengendalian tidak bersifat restriktif tetapi

---

<sup>50</sup> *Ibid*, hlm.143

korektif, dalam arti bahwa bila mana terjadi penyimpangan dapat diketahui sedini mungkin. Dengan adanya pengendalian diharapkan:<sup>51</sup>

- 1) Dapat diketahui atau dipastikan kemajuan yang diperoleh dalam pelaksanaan perencanaan sekolah;
- 2) Dapat meramalkan arah perkembangan dan hasil yang akan dicapai oleh sekolah;
- 3) Dapat menentukan tindakan pencegahan apa yang diperlukan untuk menghadapi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sekolah;
- 4) Memberikan masukan yang dapat digunakan untuk memperbaiki perencanaan sekolah dimasa yang akan datang.<sup>52</sup>

Sedangkan menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer:

- a. Bekerja dengan, dan melalui orang lain;
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan;
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d. Berpikir secara realistic dan konseptual;
- e. Adalah jurus penengan;
- f. Adalah seorang politis;
- g. Adalah seorang diplomat; dan
- h. Pengambil keputusan yang sulit.

---

<sup>51</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.156

<sup>52</sup>Euis Karwati, *Op.Cit.*, hlm.144

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apa pun, termasuk kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari.<sup>53</sup>

### 3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.<sup>54</sup>

Menurut Lazarus, “kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotorik.”<sup>55</sup> Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Adapun peran para manajer pada umumnya ada tiga, yaitu:

- a. Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.

---

<sup>53</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, hlm.96

<sup>54</sup> Helmawati, *Op.Cit.*, hlm13

<sup>55</sup> Atmodiwiro Soebagio, *Op.Cit.*, hlm.65



- b. Peran infomiasional (*Informational Roles*); peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin.
- c. Peran keputusan (*Decisional Roles*); setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan.<sup>56</sup>

Menurut Paul Hersey Cs “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *Technical, human, dan Conceptual*.

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling ticlak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.

Robert L. Katz dalam sebuah penelitian juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.<sup>57</sup>

Departemen Pendidikan Nasional juga merumuskan tiga keahlian manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah, keahlian manajerial tersebut yaitu: keahlian teknis, keahlian hubungan sesama manusia dan keahlian konseptual.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), hlm.91-92

<sup>57</sup>Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm.7

<sup>58</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kebijakan Akreditasi Sekolah*, (Jakarta, 2004), hlm.11

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu:

a. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.<sup>59</sup>

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukse*, (Jakarta : Gema Insani, 2004), hlm. 282.

<sup>60</sup>Robert Kreitner dan Kinicki Angelo, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Selemba Empat, 2005), hlm.168

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mana ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.<sup>61</sup>

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan<sup>62</sup>

#### b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. Paul Hersey berpendapat bahwa "*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan

---

<sup>61</sup>J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), hlm.7

<sup>62</sup>Erni Trisnawati dkk, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), hlm.96

melaui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.<sup>63</sup>

Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai *top manager* harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (*steak holder*, komiter dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).<sup>64</sup>

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang.<sup>65</sup>

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat

---

<sup>63</sup> Muhammad Abdul Jawwat, *Op.Cit.*, hlm.383

<sup>64</sup> J. Winardi, *Op.Cit.*, hlm.15

<sup>65</sup> Erni Trisnawati, *Op.Cit.*, hlm.98

termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.<sup>66</sup>

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, Seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu. : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggapi penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.

Keterampilan manajerial terhadap para guru harus mencakup : Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), hl.219

<sup>67</sup> Winardi, *Op.Cit.*, hlm.37

c. Keterampilan Teknik (*Technikal Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*skill*) khusus tentang pekerjaannya. Menurut Paul “*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.”<sup>68</sup>

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya, tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para menaje terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar.<sup>69</sup>

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya

---

<sup>68</sup> Made Pidarta, *Op.Cit*, hlm.230

<sup>69</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hlm.7

dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.<sup>70</sup>

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan.

Kepala madrasah selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional yang baik kepada bawahannya.<sup>71</sup>

#### 4. Kunci Sukses Manajerial Kepala Sekolah

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kepada tenaga kependidikan untuk

---

<sup>70</sup> Danang Sunyato dan Bahrudin, *Prilaku Organisasi*, (Yogyakarta: CAPS, 2001), hlm.14

<sup>71</sup> J. Winardi, *Op.Cit*, hlm.323

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai manajer. Yaitu:

- a. Proses, adalah suatu cara yang sistemik dalam mengerjakan sesuatu.
- b. Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. Setiap sumber daya itu memiliki nilai tersendiri bagi organisasi, yang berfungsi sebagai pendukung terciptanya kondisi yang kondusif bagi organisasi untuk melaksanakan seluruh perencanaan organisasi.
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>72</sup>

Dalam hal ini kepala sekolah berpodoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas empirisme ,asas keakraban, dan asas integritas.

a. Asas Tujuan

bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pimpinan untuk memenuhi kebutuhab tersebut. kepala sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh

---

<sup>72</sup>Amiruddin Dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat; Quantum Teaching Ciputat Press Group, 2006), hlm.59



tenaga kependidikan yang ada disekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>73</sup>

b. Asas keunggulan

bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat mengerakan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan.karena itu,kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

c. Asas Mufakat

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

d. Asas Kesatuan

Dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya,karena itu kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya mengembangkan sekolah.ini penting untuk menumbukan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.

---

<sup>73</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.65

e. Asas Persatuan

Kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.

f. Asas Empirisme

Kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan, karena data yang membuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

g. Asas keakraban

Kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. hal ini dimungkinkan dengan keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban diantara para tenaga kependidikan.

h. Asas Integritas

Kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuatan untuk mencipkan dan memobilisasi energy seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.105

## 5. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Pada 17 April 2007, Menteri Pendidikan Nasional menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Bahwa Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Standar tersebut terdiri dari Kualifikasi Umum, kualifikasi khusus, kompetensi managerial, kompetensi kepribadian, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervise dan kompetensi sosial.

Memang hal ini sangatlah normatif sekali, belum tersirat tentang perspektif ataupun latar belakang motivasi untuk memfilternya sehingga memunculkan kepala-kepala sekolah yang tinggi dedikasinya. Menjadi hal yang sangat menarik memang apabila dalam wawancara atau penyeleksian ada hal-hal yang bisa mengungkap hal tersebut agar kepala sekolah juga memiliki kemampuan standar yang tidak terlalu berbeda jauh antara satu dengan yang lain sekaligus sebagai tolok ukur pendidikan di sekolah yang diembannya

Disamping tentunya dorongan dari pemerintah yang nyata sehingga bukan hanya terlihat sebagai jabatan karier ataupun struktural namun memiliki semangat untuk memajukan pendidikan persekolahan terlepas dari kekurangan-kekurangan yang selalu muncul, meski itu adalah kewajaran semata.

Pada tahun nggaran 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan standar nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak
- 2) mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- 3) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 4) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 5) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 6) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 7) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervise

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>75</sup>

### **C. Indikator Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah**

Etika manajerial menyangkut perilaku para manajer menurut Ebar dan Griffin terdiri dari perilaku terhadap karyawan, perilaku terhadap organisasi dan perilaku terhadap masyarakat.

1. Perilaku terhadap karyawan: meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan.
2. Perilaku terhadap organisasi: permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan manajer dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan dan kerahasiaan.
3. Perilaku terhadap masyarakat : seorang manajer juga harus menjalankan etika berhubungan dengan masyarakat, alumni, pemerintah dan sebagainya.<sup>76</sup>

Untuk mencapai kesuksesan melaksanakan tugas-tugas organisasi atau lembaga maupun kesuksesan dalam interaksi sosial dengan orang lain terutama bawahan seorang kepala sekolah dituntut memiliki etika baik yang ideal kepada

---

<sup>75</sup>[http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen\\_No\\_13\\_Tentang\\_Standar\\_Kepala\\_Sekolah.pdf](http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen_No_13_Tentang_Standar_Kepala_Sekolah.pdf)(diakses tanggal 21-12-2016)

<sup>76</sup> Usman Efendi, *Op., Cit*, hlm.49

bawahan. Adakalanya adakalanya etika itu terkait dengan jenis organisasi, orang lain keadaan pemimpin itu tersendiri, tuntunan sosial dan lain sebagainya.<sup>77</sup>

Dalam melaksanakan etika manajerial kepala sekolah, kepala sekolah memiliki beberapa indikator dalam pelaksanaannya, yang mana indikator tersebut diambil dari bukunya E. Mulyasa dalam bukunya *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan padanya.

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Hal ini memberikan kontribusi keyakinan dan keimanan akan kemampuan, dan menciptakan wibawa dalam diri bawahannya. Hal ini juga dapat memberantas kelemahan bawahan, dan menumbuhkembangkan rasa percaya diri para tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, dan meningkatkan kinerjanya.<sup>78</sup>

Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan

---

<sup>77</sup>Ali Muhammad Taufik, *Praktek Manajemen Berbasis al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm.37

<sup>78</sup>Euis Karwati, *Op.Cit.*, hlm.148



yang dilakukan, maupun yang dilakukkan oleh pihak kepala sekolah dan tenaga kependidikan.<sup>79</sup>

Tanggung jawab kepala sekolah harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas, yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus memposisikan diri sebagai seorang pekerja keras, berdedikasi, dan seorang saudagar (memiliki seribu akal), serta mampu memperdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif.

Dalam rangka membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus mampu memperdaya tenaga kependidikan dan seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, memberdayakan berarti membuat usaha yang sistematis dan berkesinambungan untuk memberikan informasi, pengetahuan, dukungan, dan kesempatan kepada para tenaga kependidikan yang lebih banyak guna melatih kekuatan mereka untuk meraih keberhasilan.<sup>80</sup>

Pada dasarnya kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar

---

<sup>79</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit*, hlm.27

<sup>80</sup>Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*, (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001), hlm.27

pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembang pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik.<sup>81</sup>

2. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatan

Kepala sekolah yang baik memiliki kepedulian untuk mamajukan sekolah yang di pimpinya. Sebagai pemimpin pendidikan disekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (team work) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus. diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf, pengajar dalam bekerja.<sup>82</sup>

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksanakannya seluruh program pendidikan disekolah. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya maka kepala sekolah hendaknya mengetahui jumlah

---

<sup>81</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, hlm.203

<sup>82</sup>Nur Efendi, *Islamic Educationnal Leadership*, (Yogyakarta: Kalam Media, 2015), hlm.55

pembantunya, mengetahui namanama pembantunya, mengetahui tugas masing-masing pembantunya, memelihara suasana kekeluargaan dan memperhatikan kesejahteraan para pembantunya.<sup>83</sup>

3. Menegakan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan.

Banyak orang mengira bahwa disiplin sebagai sebuah proses yang negative, yaitu sesuatu yang didasari memaksa karyawan pada tingkah laku yang bermasalah. Sikap seperti ini dapat menimbulkan ragu-ragu pada semua yang terlibat. Proses disiplin dapat digunakan sebuah kesempatan untuk memperbaiki situasi yang bermasalah menjadi sesuatu yang menguntungkan semua pihak. Disiplin memberikan arti perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Manajer bertanggung jawab untuk menawarkan pilihan, melatih, dan memberi semangat, sekaligus membuat karyawan menyadari akan konsekuensi yang dipilih karyawan. Karyawan bertanggung jawab meningkatkan kinerjanya. Seorang manajer harus konsisten dan *fair*. Perlakukan karyawan dengan cara yang sama dengan sejenis.<sup>84</sup>

Karakteristik ini sangatlah penting artinya dalam mewujudkan sekolah yang efektif melalui penciptaan kedisiplinan. peneliti Woedjiarto mengungkapkan bawa karakteristik tata tertib dan disiplin sekolah mempunyai hubungan yang

---

<sup>83</sup> Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Abditama, 2008), hlm.57

<sup>84</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Leadership, Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.619

signifikan dengan pencapaian tujuan pendidikan. Adapun indikator karakteristik tata tertib dan disiplin sebagai berikut:

- a. Terdapat peraturan tertulis yang menetapkan tingkah laku bawahan yang bisa diterima, prosedur disiplin dan sangsi-sangsinya.
  - b. Menyusun tata tertib dan mendengarkan aspirasi bawahan.
  - c. Terhadap pelanggaran-pelanggaran, dengan cepat melakukan tindakan-tindakan kedisiplinan.
  - d. Pemberian tugas tambahan atas ketidakhadiran dan keterlambatan yang dilakukan bawahan.
  - e. Penjatuhan hukuman atas pelanggaran tata tertib hendaknya disertai dengan penjelasan mengenai alasan dan maksud positif dari pengambilan tindakan tersebut.
  - f. Sosialisasi dan penerapan tata tertib terutama difokuskan pada upaya membantu bawahan memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan setiap butir aturan dalam tata tertib tersebut.
  - g. Penegakan tata tertib merupakan bagian dan terintegrasi dengan upaya membangun budaya perilaku etis dan sikap disiplin, baik di dalam lingkungan internal sekolah maupun lingkungan eksternal sekolah.<sup>85</sup>
4. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (value) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan.

---

<sup>85</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.79

Terkait dengan tugas dan posisinya yang sangat strategis, maka kepala sekolah dituntut memiliki kreatifitas, yakni kemampuan untuk mentransformasikan ide dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi kenyataan. Untuk menjadi orang kreatif, seorang kepala sekolah harus memiliki imajinasi, harus memiliki kekuatan ide melahirkan sesuatu yang belum ada sebelumnya, kemudian untuk menjadi orang kreatif, dia juga harus berusaha mencari cara bagaimana ide-ide tersebut diturunkan menjadi sebuah kenyataan. Dengan demikian, untuk menjadi kreatif setiap kepala sekolah harus memiliki dua variabel utama, ide dan karya. Ide dan gagasan tanpa karya hanya akan menghasilkan mimpi-mimpi indah tanpa membawa perubahan, sebagaimana juga karya tanpa gagasan baru hanya akan menghasilkan stagnasi dan kejumudan.<sup>86</sup>

Lalu apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk memajukan sekolahnya? Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukannya, *Southern Regional Education Board* (SREB) mengidentifikasi 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.

---

<sup>86</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2013), hlm.233

- 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 belajarserta 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.<sup>87</sup>
5. Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk).

Pendidikan termasuk produk jasa, dan dalam pendidikan selalu ada standar (kualitas) yang dirumuskan bersama oleh masyarakat dan diusulkan pada pemerintah untuk ditetapkan menjadi Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, atau paling tidak Peraturan Daerah.<sup>88</sup>

“Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 dan direvisi menjadi PP Nomor 13 Tahun 2015, ditetapkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia diukur dengan delapan standar, yakni standar isi, standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan”.

Delapan standar ini telah dijelaskan serta ditentukan ukuran-ukuran pencapaiannya yang telah ditetapkan dalam bentuk Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Dengan demikian, ukuran pencapaian kualitas pendidikan di Indonesia sangat ditentukan oleh pencapaian masing-masing sekolah dalam mengimplementasikan program dan proses layanan menuju pada standar minimal hasil pendidikan yang diharapkan dalam seluruh standar isi dan standar

---

<sup>87</sup>Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm.5

<sup>88</sup> Soekarto Indrafacharudin, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm.57

kompetensi lulusan, didukung dengan terpenuhinya standar proses, sarana dan prasarana, pengelolaan, penilaian, pembiayaan dan lain-lain.<sup>89</sup>

Sekolah/madrasah itu berkualitas atau tidak berkualitas sangat bergantung pada *leadership* dari kepala sekolah/madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di sekolah/madrasah itu, dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal, tentang guru yang direkrut, penugasan guru, rotasi guru, pembinaan guru dan bahkan promosi kepangkatan guru. Semakin guru itu bekerja dengan penuh antusias, bermotivasi baik, dinamis mengikuti kemajuan baik teori, instrumen, teknologi, maupun kebijakan pemerintah, maka akan semakin tinggi produktifitas sekolah, dan akan semakin besar kontribusny terhadap pemajuan bangsa ke depan.

Demikian pula dengan sarana serta prasarana pendidikan. Kepala sekolah/madrasah memiliki otoritas yang sangat besar untuk pengadaan sarana prasaran dengan mengajukan anggaran pembiayaan pada pemerintah atau pemerintah daerah bagi satuan pendidikan negeri, atau ke yayasan bagi satuan pendidikan swasta. Kemudian kepala sekolah juga memiliki kewenangan untuk mengatur waktu belajar siswa, antara *full day school* atau *part day school*, dan dialah yang bisa berkomunikasi secara eksternal pada pemerintah atau pemerintah daerah, pada tokoh masyarakat, atau pada apapun yang bisa berpartisipasi dalam pengembangan sekolah/madrasah.<sup>90</sup>

Tugas kepala sekolah sebagai seorang manajer, sangat kompleks, tidak sekedar mengelola kurikulum dan buku ajar, tapi juga SDM guru, staf tata usaha

---

<sup>89</sup> Dede Rosyada, *Op.Cit.*, hlm.278

<sup>90</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm.57



dan juga mengelola serta mengembangkan aset dan mengelola keuangan institusi. Dengan demikian, dia harus memiliki tiga kecerdasan, yakni kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial.

- a. Kecerdasan profesional adalah penguasaan terhadap berbagai pengetahuan dalam bidang tugasnya, yakni pendidikan. Seorang kepala sekolah harus menguasai teknik penyusunan kurikulum, perencanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, evaluasi, pengelolaan kelas, dan berbagai pengetahuan tentang pendidikan dan pembelajaran.
  - b. kepala sekolah juga harus memiliki kecerdasan personal, yakni bisa menerima orang lain, menghargai orang lain, dan selalu respek kepada seluruh gurunya, seluruh orang tua siswa dan bahkan dengan tokoh-tokoh pendidikan di sekitar sekolahnya.
  - c. Terakhir, seorang kepala sekolah harus memiliki kecerdasan manajerial, yakni memiliki ide-ide besar untuk kemajuan sekolahnya, mampu mengorganisir seluruh stafnya untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan sebagai rencana kerja tahunan, mampu memberi motivasi kepada seluruh staf akademik dan staf non akademik, dan selalu menghargai seluruh stafnya itu.<sup>91</sup>
6. Mempunyai kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya.

Pembuatan keputusan berhubungan dengan masalah. Suatu masalah muncul jika keadaan sebenarnya berada dari keadaan yang diinginkan. David B.

---

<sup>91</sup> Vincen Gasperez, *Penerapan Total Quality Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia*, (Bandung: Alfabeta, 2001) hlm.3

Gleicher mendefinisikan masalah sebagai suatu yang membahayakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini, suatu masalah mungkin adalah peluang yang tersembunyi. Suatu masalah yang dikeluhkan peserta didik misalnya kesempatan mengusahakan program pemenuhan peningkatan mutu layanan pendidikan khususnya dalam pengadaan sarana dan prasarana.<sup>92</sup>

Untuk menghadapi situasi yang tengah dihadapi dan memerlukan keputusan yang harus diambil, seorang pemimpin sekolah perlu mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya yang relevan dengan permasalahan atau kesempatan yang dihadapi. Nilai-nilai, latar belakang dan keahlian para pengambilan keputusan juga mempengaruhi tipe masalah dan kesempatan yang mereka pilih untuk dikerjakan.<sup>93</sup>

Permasalahan atau kesempatan yang dihadapi setiap hari terkadang sangat banyak dan tidak semuanya mudah. Maka hal-hal yang harus diperhatikan, antara lain:<sup>94</sup>

- a. Menetapkan prioritas. Tidak semua pemimpin dapat menangani semua masalah yang timbul. Prioritas ini dapat membantu seorang pemimpin menentukan seberapa cepat, seberapa intensif, dan sejauh mana dia harus terlibat dengan masalah tadi.
- b. Apakah masalah tersebut mudah ditangani? Untuk menghindari terhenti dalam rincian permasalahan yang kecil, kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai seorang manajer yang efektif dan efisien

---

<sup>92</sup> Helmawati, *Op.Cit.*, hlm.175

<sup>93</sup> Engkoswara, *Op.Cit.*, hlm.235

<sup>94</sup> Danang Sunyoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran Konsep, Strategi dan Kasus*, (Yogyakarta: CAPS, 2012), hlm.177

hanya menggunakan teknik pembuatan keputusan formal untuk masalah yang benar-benar memerlukannya.

- c. Apakah masalah itu akan selesai dengan sendiri jika diabaikan? Dalam sejumlah besar masalah dapat dihindari bila masalah tadi diabaikan saja. Oleh karena itu, seorang manajer harus membuat peringkat masalah menurut kepentingannya. Masalah yang berada pada daftar peringkat terbawa biasanya selesai dengan sendirinya atau dapat ditangani oleh orang lain. Bila salah satu masalah memburuk, maka masalah itu pindah ke prioritas yang lebih tinggi.
7. Menjadi leader yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi serta tidak bersikap bossy (pejabat yang hanya mau di hormati dan dipatuhi).

Manusia sebagai makhluk sosial saling berinteraksi dengan yang lain membutuhkan komunikasi, karena dengan komunikasi manusia dapat menjalin hubungan baik dengan keluarga ataupun lingkungan. Arus informasi mempunyai faedah dalam meningkatkan komunikasi antar sesama.<sup>95</sup>

Komunikasi pada dasarnya adalah sebuah proses memberi dan menerima informasi samapai pada pemahaman makna, sehingga komunikasi sebagai arus informasi dan penyampaian emosi yang berada dalam lapisan masyarakat baik dari atas kebawa maupun dari kanan ke kiri yang berarti pula berhubungan atau persambungan wahana atau sarana-sarana.

---

<sup>95</sup> Veithzal Rivai, *Kiat Kepemimpinan dalam Abad 21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm.276

Keterampilan berkomunikasi bagi kepala sekolah atau madrasah merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam kepemimpinannya. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan dalam menyampaikan konsep dan gagasan kelembagaan kepada civitas sekolah/madrasah dan masyarakat sekitar. Kemampuan komunikasi lainnya meliputi keterambilan dalam mendengar menerima kritik, saran atau gagasan dari lingkungan sekolah maupun masyarakat sekitar.<sup>96</sup>

Didalam lingkungan pendidikan indikator yang dapat menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah tersebut memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dapat dilihat dari beberapa keahlian. Keahlian-keahlian dalam berkomunikasi yang baik ini dapat dilihat dari:

- a. Mampu menyamakan persepsi, komitmen, dan emosi warga sekolah/madrasah.
- b. Mampu membangun dukungan dari berbagai komponen pendidikan termasuk masyarakat sekitar.
- c. Mampu membangun kerjasama dengan siapa saja dengan upaya peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.
- d. Mampu mengordinasi dan menyingkronkan berbagai potensi yang ada.
- e. Memnguasai materi-mater yang akan disampaikan.
- f. Memahami psikologi komunikasi.
- g. Memahami teknik-teknik berkomunikasi dengan berbagai kalangan dan tingkatan.

---

<sup>96</sup>Jalaludin Rakhmad, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm.62

h. Mampu membangun komunikasi yang efektif dan demokratis.<sup>97</sup>

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

Motivasi adalah memberi dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran. Tugas memotivasi dan mengaktifkan ini bila dilengkapi dengan usaha mensejahterakan guru-guru, diyakini akan memberi hasil yang mengembirakan.<sup>98</sup>

Usaha lain yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka memotivasi, mengaktifkan dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan para guru adalah dengan mengadakan kompetisi sehat. Kompetisi ini dilakukan antara lain dengan cara:

- a. Memberi pujian dan penghargaan kepada guru yang berprestasi.
- b. Meningkatkan kerja nyata para siswa baik dalam kualitas, kuantitas maupun ragam yang tidak merugikan proses belajar mereka.
- c. Mempertimbangkan hasil-hasil penilaian warga masyarakat, orang tua siswa, dan siswa khususnya guru-guru sebagai pelaksana

---

<sup>97</sup>Helmawati, *Op.cit.*, hlm.62

<sup>98</sup> Sagala, *Kemampuan Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm.183

pembelajaran. Hasil penilaian ini perlu pula diumumkan di depan umum.<sup>99</sup>

8. Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas serta berusaha mengoreksinya.

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di sekolah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi, dapat mengembangkan karirnya secara optimal. Hal ini memberikan dampak terhadap mutu layanan yang diberikan, yang ada akhirnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran.<sup>100</sup>

Manajer seperti kepala sekolah harus jeli melihat potensi bawahannya agar bisa dikembangkan bagi kepentingan sekolah. Seorang kepala sekolah yang baik tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya. Untuk itu kepala sekolah sebagai manajer harus mengenal kelebihan-kelebihan yang ada pada guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kalaupun ada kekurangan, harus dijadikan bahan untuk dapat diatasi oleh kepala sekolah.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan antara lain dengan memberikan tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberi penghargaan pada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Mengembangkan tenaga kependidikan adalah upaya agar dapat

---

<sup>99</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.120

<sup>100</sup> Ricard W. James, *Personal Leadership*, (Jakarta: PPM, 2004), hlm.49

lebih optimal dalam bekerja sama hal ini juga berhubungan penghargaan kemampuan staf.<sup>101</sup>

Micheal mengemukakan prosedur kepala sekolah dalam rangka menumbuhkan semangat kerja sama dilingkungan sekolah sebagai berikut:<sup>102</sup>

- a. Tentukan tujuan bersama dengan jelas.
  - b. Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota.
  - c. Sediakan waktu untuk menentukan cara bekerja sama.
  - d. Hindari masalah yang bisa diprediksi.
  - e. Gunakan aturan sekolah yang telah disepakati bersama.
  - f. Senantiasa bekerja sama.
  - g. Wujudkan gagasan menjadi kenyataan.
  - h. Perangi konflik negative dan jangan sekali-sekali menumbuhkan konflik.
  - i. Saling percaya.
  - j. Evaluasi tim secara teratur dan berkelanjutan.
  - k. Jangan menyerah.
9. Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana.

Kinerja kepala sekolah sebagai manajer merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan

---

<sup>101</sup> Soekarto Indrafachrudin, *Op.Cit.*, hlm.75

<sup>102</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.39

sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni.<sup>103</sup>

Pentingnya manajerial kepala sekolah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya.<sup>104</sup>

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya, dan jika kinerja sudah sesuai dengan standar maka bereslah segalanya. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut.

- a. Fokus pada kelompok.
- b. Melimpahkan wewenang.
- c. Merangsang kreativitas.
- d. Memberi semangat dan motivasi.
- e. Memikirkan program penyertaan bersama.
- f. Kreatif dan proaktif.

---

<sup>103</sup>Dedi Supriadi dan Jalal Fasli, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adi Cita, 2001), hlm.47

<sup>104</sup> Saiful Sagala, *Op.Cit.*, hlm.23



- g. Memperhatikan sumber daya manusia.
- h. Membicarakan persaingan.
- i. Membangun karakter.<sup>105</sup>
- j. Kepemimpinan yang tersebar.
- k. Bekerja sama dengan masyarakat.

#### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah**

Irine Diana Sari Wijaya dalam buku *Manajemen*, yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajerial kepala sekolah meliputi manajer sebagai person, organisasi dan lingkungan luar.

Berikut penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajerial kepala sekolah menurut Irine Diana Sari Wijaya:

##### **1. Manajer Sebagai Person**

Etika manajerial dipengaruhi oleh latar belakang dan dan pengalaman pribadi manajer. Pengaruh dukungan keluarga, nilai-nilai agama, standar pribadi, kebutuhan pribadi, keuangan dan sebagainya, akan membantu tindakan etis dari manajer pada situasi-situasi tertentu. Manajer yang tidak memiliki etika pribadi yang kuat dan konsisten akan merasakan bahwa keputusannya akan berbeda-beda dalam berbagai situasi karena dia berusaha untuk memaksimalkan kepentingan pribadi. Manajer yang bekerja dengan kerangka kerja yang etis, aturan pribadi atau strategi yang etis, dalam pengambilan keputusan akan lebih konsisten dan

---

<sup>105</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm.54

percaya diri karena pemilihan keputusan didasarkan atas standar-standar etis yang sudah mapan.<sup>106</sup>

Karakteristik pribadi yang khusus, seperti kekuatan ego, percaya diri, dan rasa kebebasan yang kuat memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang etis. Satu karakter pribadi yang penting adalah tahap perkembangan moral. Pada tahap pra konvensional, individu memerhatikan penghargaan dan hukuman dari eksternal dan mematuhi otoritas untuk menghindari konsekuensi pribadi yang fatal.<sup>107</sup>

Selain itu kepala sekolah sebagai manajer yang baik memiliki pemahaman yang jujur mengenai siapa dirinya sendiri. Ia harus dapat memimpin dirinya sendiri. Kejujuran dan pengetahuan terhadap dirinya sendiri itu mahal, karena mengkombinasikan antara yang dikatakan dengan yang dilakukan itu merupakan suatu yang sangat berat.<sup>108</sup>

## 2. Organisasi

Organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi etika manajerial. Apa yang diminta atasan serta tindakan mana yang akan diberi imbalan atau sangsi, secara jelas akan mempengaruhi keputusan dan tindakan bawahan. Harapan dan dorongan yang diberikan baik oleh rekan sekerja maupun norma kelompok mungkin juga mempunyai dampak serupa. Aturan tertulis serta kebijaksanaan resmi, meskipun tidak menjamin juga sangat berperan dalam

---

<sup>106</sup> Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen*, (Yogyakarta: Nuhamedika, 2012), hlm.97

<sup>107</sup> Seventh, *Manajemen*, (Klaten: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2004), hlm.127

<sup>108</sup> Madhi, *Menjadi Pemimpin*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.6

penciptaan iklim yang etis bagi organisasi secara keseluruhan. Keduanya sangat berperan dalam penciptaan iklim yang etis bagi organisasi secara keseluruhan.<sup>109</sup>

Seorang manajer harus mengenal orang-orang yang dipimpinya. Bagi manajer, titik awal yang mendasar adalah memiliki pengetahuan yang baik mengenai sifat dasar manusia, seperti kebutuhan, emosi dan motivasi. Organisasi, mempengaruhi etika manajerial berdasarkan kebijaksanaan, aturan, perilaku atasan dan perilaku rekan sekerja yang dapat mendukung dan mendorong tumbuhnya budaya organisasi sehingga mempengaruhi perilaku etis manajer dan karyawan.<sup>110</sup>

Budaya yang kuat akan lebih banyak mempengaruhi para manajer dari pada kebudayaan yang lemah. Apabila budaya itu kuat dan menopang standar etika yang tinggi, budaya itu tentunya akan mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku etis seorang manajer itu sendiri. Nilai-nilai etis organisasi sangat mempengaruhi terhadap etika seorang manajer, tindakan dan proses pengambilan keputusan oleh karyawan. Secara khusus, budaya organisasi memungkinkan karyawan tahu keyakinan dan perilaku seperti apa yang didukung oleh perusahaan dan seperti apa yang tidak dapat ditoleransi oleh perlahan.<sup>111</sup>

### 3. Lingkungan Luar

Etika manajerial kepala sekolah secara tidak langsung bisa saja dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat dimana kepala sekolah tersebut bertugas. Lingkungan sosial masyarakat yang peduli akan pentingnya pendidikan akan

---

<sup>109</sup> Irine Diana Sari Wijayanti, *Op.Cit*, hlm.98

<sup>110</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jeniusn(IQ+EQ), Etika, Prilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm.12

<sup>111</sup> Seventh, *Op.Cit*, hlm.128

memudahkan kepala sekolah dalam bertindak etis dan dalam menjalankan program-program disekolah yang dipimpinnya. Sebaliknya kepala sekolah akan sulit melakukan tindakan yang etis dalam melaksanakan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya jika lingkungan masyarakat tidak mendukung atau tidak peduli akan pentingnya pendidikan.

Masyarakat akan mempengaruhi nilai-nilai etis kepala sekolah dan menjalankan tugasnya jika semua masyarakat ikut berpartisipasi memikirkan tentang kemajuan sekolah dimasa yang akan datang bentuk partisipasi ini bisa difasilitasi komite sekolah. Masyarakat itu tentu memiliki nilai-nilai yang dianutnya. Nilai-nilai tersebut sudah menjadi kesepakatan masyarakat yang harus dilaksanakan dengan baik. Nilai-nilai yang dianut masyarakat seperti kejujuran, kebersamaan, kepedulian, tenggang rasa, tatakrama, kesetiakawanan dan lain-lain akan mewarnai sekolah. Sekolah akan diwarnai dengan nilai-nilai tersebut. Jika kepala sekolah mampu memanfaatkan nilai-nilai itu sebagai pendorong untuk memajukan sekolah.<sup>112</sup>

Organisasi berperan dalam lingkungan luar yang terdiri dari pesaing, aturan, hukum pemerintah serta nilai-nilai dan norma-norma sosial. Hukum menafsirkan nilai-nilai sosial untuk menentukan perilaku yang layak bagi manajaer dan anggotanya. Aturan juga membantu pemerinta untuk mengawasi perilaku-prilaku seorang manajer dan bawahan agar dapat menjalankan aturan-atauran

---

<sup>112</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.19

yang telah dibuat. Serta atauran yang ada di lingkungan sosial tempat para manajer berhubungan dan membangun citra baik lembaga.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Irine Diana Sari Wijayanti, *Op.Cit*, hlm.99

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **A. Profil SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

##### **1. Sejarah SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

Sekolah Menenga Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Palembang merupakan usaha Muhammadiyah, yang mengembangkan misi mewujudkan tujuan Muhammadiyah merupakan amal usaha pendidikan pertama yang didirikan untuk sekolah menenga pertama di Palembang.

Sekolah Menenga Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Palembang, didirikan oleh pimpinan cabang Muhammadiyah Bukit Kecil Palembang pada tahun 1950, dengan piagam dan pimpinan pusat Muhammadiyah Majelis Pendidikan Pengajaran.

Secara geografi SMP Muhammdiyah 1 Palembang merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama terakreditasi “A” yang beralokasi di jalan K.H. Ahmad Dahlan No 23 B bukit kecil Palenbang. Sekolah ini menempati area seluas 5000 M<sup>2</sup>. Dilihat dari letaknya sekolah ini cukup strategis. Lokasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang mudah dijangkau dengan kendaraan umum dan dekat dengan perumahan penduduk serta gedung-gedung Pemerintahan Kota Palembang.

Data umum tentang tenaga pendidik dan staf tata usaha yang melakukan tugas rutin di SMP Muhammdiyah 1 Palembang meliputi pimpinan SMP Muhammadiyah 1 Palembang yaitu Bapak Pandimin, S.Pd dan dibantu oleh tiga wakil pimpinan, yaitu Ibu Rusminiati, S.Pd selaku Wakasek bidang Kurikulum, Ibu Murni, S.Pd selaku Wakasek bidang Kesiswaaan, serta Bapak Taufik Hidayat, S.Ag selaku Wakasek bidang ISMUBA di SMP Muhammadiyah 1.

Adapun kepemimpinan yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Palembang sudah mengalami beberapa kali pergantian pemimpin, disini penulis hanya bisa mencantumkan pergantian pemimpin dari tahun 1980, untuk pemimpin pada tahun sebelumnya tidak dapat dicantumkan karena tidak ada di dalam dokumen sekolah, berikut nama-nama yang menjabat kepala SMP Muhammadiyah1 Palembang :

1980-1981	: Aminus Rusli
1981-1982	: CH. Tantawi Lison
1982-1983	: Drs. Ramzi AB
1983-1986	: Drs. M. Zaid H
1986-1988	: CH. Tantowi Lison
1988-1997	: A. Zuchdy H.A
1997-2001	: Dra. Darmi Hartati
2001-2010	: Dra. Darminawati
2010- Sekarang	: Pandimin, S.Pd

## 2. Visi, Misi, Tujuan dan Janji Pelajar SMP Muhammadiyah 1 Palembang

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1 Palembang memiliki visi, misi, tujuan dan janji pelajar sebagai berikut:

### a. Visi

Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang beriman dan bertakwa pada Allah SWT, menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, serta Berakhlak Mulia

### b. Misi

- 1) Meningkatkan kemampuan siswa dalam Baca Tulis Al- Qur'an dan ibadah.
- 2) Menggiatkan pembinaan keagamaan kepada semua warga sekolah.
- 3) Meningkatkan disiplin dan kreativitas guru dan siswa dalam proses pembelajaran.
- 4) Membekali siswa kemampuan dan keterampilan menguasai IPTEK.

### c. Tujuan

- 1) Terwujudnya manusia muslim yang berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri dan berguna bagi masyarakat dan Negara beramal menuju terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.
- 2) Memajukan dan memperkembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk memajukan umat Islam dengan pembangunan masyarakat serta Negara RI yang berdasarkan pancasila dan UUD 1945.



- 3) Membantu pemerintah memajukan penyelenggaraan pendidikan dan kebudayaan sesuai UUD 1945.

d. Janji Pelajar

- 1) Berjuang menegakkan Agama Islam
- 2) Hormat dan patuh kepada orang tua dan guru
- 3) Bersungguh-sungguh dalam menuntut ilmu
- 4) Bekerja keras, mandiri dan berprestasi
- 5) Rela berkorban dan menolong sesama
- 6) Siap menjadi kader Muhammadiyah dan Bangsa.

3. Identitas SMP Muhammadiyah 1 Palembang

SMP Muhammadiyah 1 Palembang berdiri pada tahun 1950 yang beralamatkan di jalan K.H. Ahmad Dahlan No.23 B Bukit Kecil Palembang Sumatera Selatan.

Nama Sekolah	:SMP Muhammadiyah 1 Palembang
Alamat	:Jl. KH. Ahmad Dahlan No 23 B Bukit Kecil Palembang
No. Telepon	:0711-7076197
Nama Yayasan	:Perguruan Muhammadiyah Bukit Kecil Palembang
NSS/NSM/NDS	:K 2011100076/ 204776003626
Nama Kepala Sekolah	:Pandimin, S.Pd
Jenjang Akreditasi	:Terakreditasi A
Tahun Didirikan	:1950

Kepemilikan Tanah :Yayasan

Status Tanah :Hak Milik

Luas Tanah :1650m<sup>2</sup>

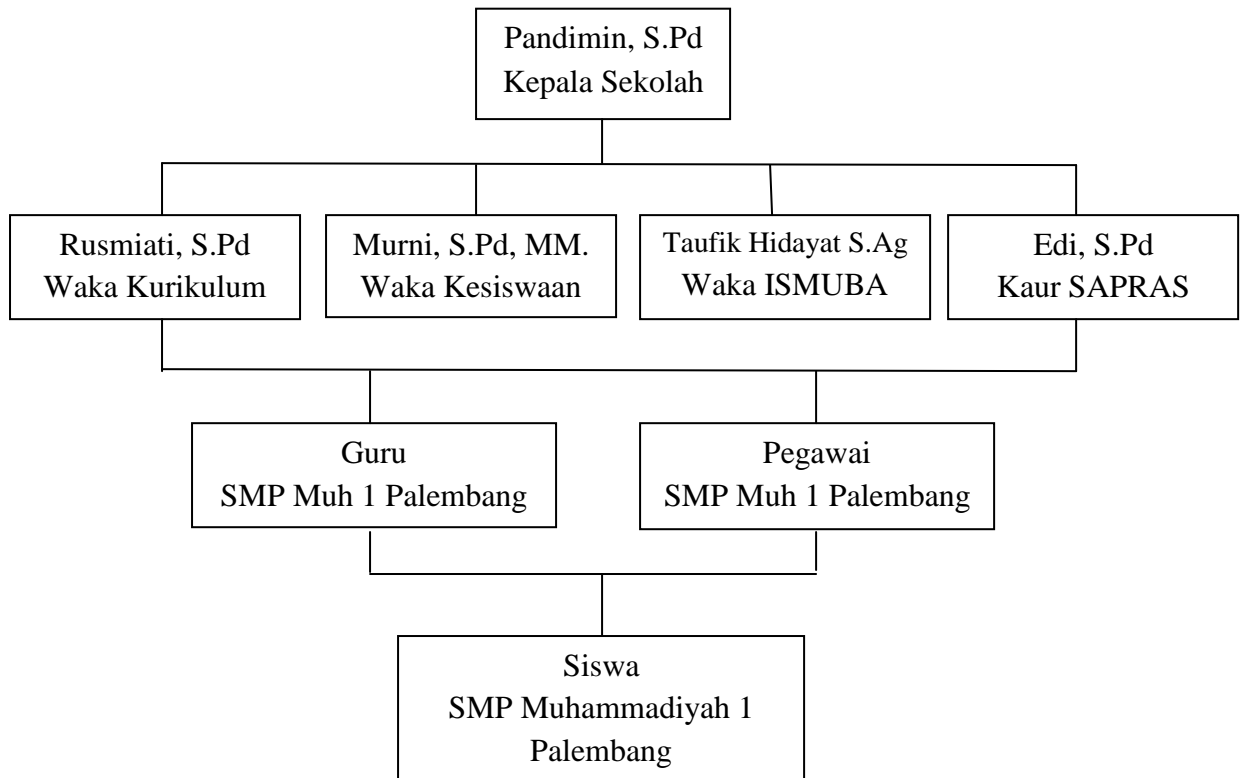
4. Waktu Jam Belajar SMP Muhammadiyah 1 Palembang

**Tabel 1. Waktu Jam Belajar Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

<b>Senin</b>	<b>Selasa, Rabu, Kamis dan Sabtu</b>	<b>Jum'at</b>
06:30 – 07:00 (Upacara)	06:30 – 07:00 (Kegiatan Awal)	06:30 – 07:00 (Senam)
07:00 – 07:40	07:00 – 07:40	07:00 – 07:40
07:40 – 08:20	07:40 – 08:20	07:40 – 08:20
08:20 – 09:00	08:20 – 09:00	08:20 – 09:00
09:00 – 09:40	09:00 – 09:40	09:00 – 09:40
09:40 – 10:00 (Istirahat)	09:40 – 10:00 (Istirahat)	09:40 – 10:00 (Istirahat)
10:00 – 10:40	10:00 – 10:40	10:00 – 10:40
10:40 – 11:15	10:40 – 11:15	10:40 – 11:15
11:15 – 11:50	11:15 – 11:50	
11:50 – 12:15 (Shalat Zuhur)	11:50 – 12:15 (Shalat Zuhur)	

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

## 5. Struktur Organisasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang



Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

### B. Keadaan Guru dan Pegawai

Guru di suatu lembaga pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting karena tanpa ada seorang guru, kegiatan belajar mengajar di sebuah lembaga tidak dapat terlaksana dengan baik. Selain itu, guru juga berperan sebagai orang tua kedua di lingkungan sekolah bagi peserta didik karena guru juga di beri tanggung jawab para orang tua untuk mendidik anak agar anak-anak tersebut menjadi anak-anak yang berpendidikan. Peran pegawai disini membantu menyukseskan program-program sekolah yang dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan pendidikan

**Tabel 2. Data Guru dan Pegawai SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

<b>No</b>	<b>NAMA</b>	<b>NMB</b>	<b>MATA PELAJARAN</b>	<b>GTY/GP K HONOR</b>	<b>MULAI MENGAJAR</b>
1	Pandimin,S.Pd.	731456	Matematika	GTY	1989
2	Rusminiati,S.Pd.	987970	Bhs. Indonesia	DPK	1986
3	Taufik Hidayat,S.Ag.	884717	Al-Islam	GTY	2000
4	Murni,S.Pd.MM.	820198	IPS	DPK	1989
5	Eddy,S.Pd.	779731	BK	GTY	1991
6	Dra.Hj. Darminawati,M.P d.i	728936	Al-Islam	DPK	1984
7	Yuliaty,S.Pd.	904514	Bhs. Indonesia	DPK	1984
8	Kurniawati,S.Pd.	987965	BHS. Inggris	DPK	2003
9	Dewi Muin,S.Pd.	-	IPA	DPK	2012
10	Handi Saputra,S.Pd.I.	961340	BHS Arab /BTA	GTY	2007
11	Tri Fitriyanti,S.E.	1088886	IPS	GTY	2007
12	Drs. Amirodi	884715	BTA	HONOR	1998
13	Dra. Elysa	800900	Fisika	HONOR	1998
14	Royani,S.Pd.	1128969	Seni Budaya	HONOR	2008
15	Dra. Fauziah	1103618	Kemuhammadiyah	HONOR	2010
16	Andri Fhalantino,S.Hum.	1128966	BHS. Arab /BTA	HONOR	2009
17	Hj. Yusni Widiawati,S.Pd.M .Pd.	-	PKN	HONOR	2010
18	Nera Prabawati,S.Pd.	1025023	Matematika	HONOR	2012
19	Aminah,S.Pd.	1128968	Matematika	HONOR	2011
20	Afriani,S.Pd.	1160289	PKN	HONOR	2011

21	Efitaria,S.Pd.	1160295	IPA	HONOR	2011
22	Dra.Hj.Nurhawani	759345	Matematika	HONOR	2011
23	Neneng Kurniasih,S.Pd.	1128964	BK	HONOR	2011
24	Luberiadi,S.Pd.	1167447	Penjaskes	HONOR	2011
25	Suwaibatul Aslamia,S.Pd.	1160292	BHS. Arab /BTA	HONOR	2012
26	Kasih Clara Dewi,S.Pd.	1167445	Bhs. Indonesia	HONOR	2012
27	Putri Nina Aulia,S.Pd.	-	BHS. Inggris	HONOR	2014
28	Ema Evawati,S.Pd.	-	IPS	HONOR	2014
29	Dedy Ariansyah,S.Pd.		BHS. Inggris	HONOR	2014
30	Meili Permata Sari	-	TIK	HONOR	2014
31	Misi Noprianti,S.Pd.	-	BHS. Indonesia	HONOR	2014
32	Robiansah Putra,S.Pd.	-	Seni Budaya	HONOR	2014
33	Meskes Rahabih,S.Pd.	-	PJOK	HONOR	2015
34	Rinaldy,S.Pd.	-	Matematika	HONOR	2015
35	Rinanda Fatric,S.Pd.	-	IPS	HONOR	2016
36	Dini Istiqomah,S.Pd.	-	IPS	HONOR	2016
37	Karnadi,M.Kom.		TIK	HONOR	2016
38	Imam Budianto,S.Pd.	-	Biologi	HONOR	2016
39	Desty Andriani,S.H	987 969	KA. Tata Usaha	GTY/PT Y	2002
40	Devi Yanti	1099980	Tata Usaha	HONOR	2009
41	Oktarina Indah Puspa Sari	1088888	Tata Usaha	HONOR	2009

42	Sutriani,S.Pd.	1103616	Tata Usaha	HONOR	2009
43	Sri Lindayani	827334	T. Perpustakaan	GTY/PT Y	2004
44	Meizal Amin	1091893	Satpam	GTY/PT Y	2002
45	Hamida		Cleaning Service	HONOR	1998
46	Ahmad Mirza Akbar		Cleaning Service	HONOR	2015

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

Dari tabel diatas keadaan guru dan pegawai di SMP Muhammadiyah 1 Palembang pada tahun 2016-2017 berjumlah 46 orang terdiri dari 14 laki-laki dan 32 orang perempuan. Dengan rincian 38 orang guru 5 guru tetap yayasan 6 guru DPK dan 27 guru honor, serta 4 tata usaha 1 tata usaha tetap yayasan 3 tata usaha yang masih honor, 1 orang tata usaha perpustakaan tetap yayasan dan 1 satpam tetap yayasan serta 2 orang cleaning service yang masih honor.

### **C. Keadaan Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

Siswa merupakan komponen yang sangat penting dalam proses pendidikan formal, tanpa adanya siswa maka pendidikan tidak akan berjalan sebagai mana mestinya, karena di dalam pendidikan terutama pendidikan formal sangat diperlukan seluruh komponen yang ada di sekolah tersebut salah satunya ialah siswa, karena siswa ialah asset penerus bangsa yang harus dididik, dibimbing dan diarahkan agar siswa tersebut menjadi orang-orang yang selain memiliki kemampuan intelektual, juga memiliki kemampuan jiwa beragama. Berikut table jumla keadaan siswa di SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

**Tabel 3. Keadaan Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

No	Kelas	Jumlah Rombel	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	VII	4	82	51	133
2	VIII	5	71	80	151
3	IX	7	101	127	228
<b>JUMLAH</b>		<b>16</b>	<b>254</b>	<b>258</b>	<b>512</b>

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

Dari keadaan siswa di SMP Muhammadiyah 1 Palembang terdapat kelas VII terdiri dari 4 kelas dengan jumlah laki-laki 82 orang dan jumlah perempuan 51 orang maka jumlah keseluruhannya adalah 133 siswa. Sedangkan untuk kelas VIII terdapat 5 kelas dengan jumlah laki-laki 71 orang dan perempuan 80 orang dengan jumlah keseluruhannya 151 siswa. Dan kelas IX terdapat lebih banyak kelas dengan 7 kelas terdapat 101 laki-laki dan 127 perempuan dengan jumlah keseluruhan kelas IX adalah 228 orang. Total keseluruhan terdapat 16 kelas dari kelas VII, VIII dan IX serta 254 laki-laki dan perempuan perjumlah keseluruhan 258 maka total keseluruhan dari siswa kelas VII, VIII dan IX adalah 512 orang.

#### **D. Susunan Persiapan Akreditasi Sekolah**

Susunan persiapan akreditasi di SMP Muhammadiyah 1 Palembang telah tersusun dan terstruktur dengan baik, jadi jika ada persiapan program akreditasi maka SMP Muhammadiyah 1 Palembang telah membagi tugas-tugas yang diberikan untuk mempersiapkannya. Terbukti dari persiapan yang telah disusun sedemikian rupa akreditasi di SMP Muhammadiyah 1 Palembang mendapat

predikat A. Berikut susunan panitia akreditasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

**Panitia I**

Penasehat :Ketua Majelis Dikdasmen PCM Bukit Kecil Palembang

Penanggung Jawab :Pandimin, S.Pd (Kepala Sekolah)

Ketua :Rusmaini, S.Pd (Waka Kurikulum)

Wakil Ketua :Murni, S.Pd (Waka Kesiswaan)

Sekretaris :Taufik Hidayat S.Ag (Waka ISMUBA)

Bendahara :Desti Andriani, S.Pd (KA. Tata Usaha)

Anggota :1. Edi S.Pd (Kaur SAPRAS)

2. Devi Yanti (Tata Usaha)

3. Oktarina (Tata Usaha)

4. Sutriani (Tata Usaha)

**Tabel 4. Susunan Panitia Persiapan Akreditasi SMP Muhammadiyah 1**

**Palembang**

**Panitia II**

NO.	PENANGGUNG JAWAB	KOORDINATOR	ANGGOTA	NO. POINT YANG DIKERJAKAN
	PELAKSANAAN			
1	STANDAR ISI	Rusminiati,S.Pd.	Ketua : Yuliaty,S.Pd.	1, 2, 3, 4
			ANGGOTA :	
			1. Efitaria,S.Pd.	5, 6, 7, 8
			2. Nurjannah,S.Pd.M.Pd.	9, 10, 11
			3. Kasih Clara Dewi,S.Pd.	12, 13, 14, 15
			4. Dra. Elysa	16, 17, 18



2	STANDAR PROSES		Ketua : Dewi Muin,S.Pd.	19, 20, 21
			ANGGOTA :	
			1. Tri Fitri Yanti,S.E.	22, 23, 24, 25
			2. Putri Nina Aulia,S.Pd.	26
			3. Dra.Hj. Nurhawani	27, 28, 29
3	STANDAR KOMPETENS I KELULUSAN	Murni,S.Pd.M M.	Ketua : Kurniawati,S.Pd.	30, 31, 32, 33
			ANGGOTA :	
			1. Neneng Kurniasih,S.Pd.	34, 35, 36, 37
			2. Aminah,S.Pd.	38, 39, 40
			3. Robiansah Putra,S.Pd.	41, 42, 43
			4. Nera Prabawati,S.Pd.	44, 45, 46
			5. Dra. Fauziah	47, 48, 49
4	STANDAR PENDIDIK DAN TENAGA PENDIDIKAN	Murni,S.Pd.M M	Ketua : Murni,S.Pd.MM	50, 51, 52, 53, 54
			ANGGOTA :	
			1. Hulmiati,Ba.	55, 56, 57, 58, 59
			2. Drs. Amirodi	60, 61, 62, 63, 64
			3. Suwaibatul Aslamiah,S.Pd.I	65, 66, 67, 68, 69
			4. Meili Permatasari,A.Md	70, 71, 72
			5. Ema Evawati,S.Pd.	73, 74, 75
5	STANDAR SARANA PRASARANA	Eddy,S.Pd.	Ketua : Eddy,S.Pd.	76, 77, 78, 79, 80
			ANGGOTA :	
			1. Dedy Ariansyah,S.Pd.	81, 82, 83, 84, 85
			2. Luberiadi,S.Pd.	86, 87, 88,

				89, 90
			3. Jukri,S.Pd.	91, 92, 93, 94
			4. Riki Kristian Dinata,S.Pd.	95, 96, 97, 98
			5. Handi Saputra,S.Pd.I	99, 100, 101, 102, 103
6	STANDAR PENGELOLA AN	Almirta,S.Ag.	Ketua : Almirta,S.Ag.	104, 105, 106, 107
			ANGGOTA :	
			1. Andri Fhalantino,S.Hum	108, 109, 110, 111
			2. M. Rahabistara,S.Pd.	112, 113, 114, 115
			3. Hj, Yusni Widiawati,S.Pd.Mm	116, 117, 118, 119
			4. Dra.Hj.Darminawati, M.Pd.I	120, 121, 122, 123
7	STANDAR PEMBIAYAA N	Desty Andriani,S.H.	Ketua : Desty Andriani,S.H.	124, 125, 126, 127, 128, 129, 130
			Anggota :	
			1. Deviyanti	131, 132, 133, 134, 135, 136
			2. Oktarina	137, 138, 139, 140, 141, 142
			3. Sutriani	143, 144, 145, 146, 167, 148
8	STANDAR PENILAIAN	Taufik Hidayat,S.Ag.	Ketua : Taufik Hidayat,S.Ag.	129, 150, 151, 152, 153
			ANGGOTA :	
			1. Royani,S.Pd.	154, 155, 156, 157
			2. Apriani,S.Pd.	158, 159, 160, 161, 162
			3. Nur Rahman,S.Pd.	163, 164, 165, 166
			4. Mesi Noprianti,S.Pd.	167, 168, 169

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

Dari susunan panitia I dan II persiapan akreditasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang dari susunan panitia I terdapat penasehat, penanggung jawab, ketua, wakil ketua, bedahara, sekretaris serta 4 orang anggota dan untuk panitia persiapan akreditasi II terdapat 8 standar yang mana standar tersebut standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga pendidik, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian yang mana setiap standar tersebut terdapat kordinator dan para anggota.

#### **E. Jadwal Petugas Rapat Bulanan SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

Pada umumnya rapat diadakan untuk mengetahui kendala-kendala yang ada dalam suatu organisasi baik itu organisasi formal maupun dalam organisasi non formal. Rapat juga perlu diadakan karena untuk mengevaluasi kerja yang ada dalam suatu organisasi agar untuk selanjutnya dapat lebih baik lagi serta memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi. Di SMP Muhammadiyah 1 Palembang rapat yang melibatkan seluruh guru diadakan satu bulan sekali dengan jadwal yang telah di tentukan sebelumnya, berikut table jadwal petugas rapat bulana SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

**Tabel 5. Jadwal Petugas Rapat Bulanan SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

<b>NO.</b>	<b>BULAN</b>	<b>NOTULEN</b>	<b>PROTOKOL</b>	<b>PENGAJIAN SINGKAT</b>
1	Juli 2016	Yuliaty,S.Pd.	Kurniawati,S.Pd.	Dra. Fauzah
2	Agustus 2016	Meili Permatasari,A.Md.	Rinaldy,S.Pd.	Taufik Hidayat,S.Ag.
3	September 2016	Putri Nina Aulia,S.Pd.	Misi Noprianti,S.Pd.	Andri Fhalantino,S.Hum.
4	Oktober 2016	Afriani,S.Pd.	Yuliaty,S.Pd.	Drs. Amirodi

5	November 2016	Kasih Clara Dewi,S.Pd.	Andri Fhalantino,S.Hum	Dra. Hj. Darminawati
6	Desember 2016	Dewi Muin,S.Pd.	Tri Fitri Yanti,S.E.	Suwaibatul Aslamiah,S.Pd.I
7	Januari 2017	Nera Prabawati,S.Pd.	Putri Nina Aulia,S.Pd.	Handi Saputra,S.Pd.I
8	Februari 2017	Rinanada Fatrie,S.Pd.	Kasih Clara Dewi,S.Pd.	Eddy,S.Pd.
9	Maret 2017	Neneng Kurniasih,S.Pd.	Royani,S.Pd.	Dra, Fauziah
10	April 2017	Dini Istiqomah,S.Pd.	Efitaria,S.Pd.	Dra. Hj. Darminawati
11	Mei 2017	Aminah,S.Pd.	Mekes Rahabis,S.Pd.	Luberiadi,S.Pd.
12	Juni 2017	Suwaibatul Aslamiah,S.Pd.I	Ema Evawati,S.Pd.	Taufik Hidayat,S.Ag.

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

Rapat bulanan yang diadakan di SMP Muhammadiyah 1 Palembang jadwal dan petugas rapatnya telah disusun sedemikian rupa terbilang dari bulan juli 2016 sampai dengan juni 2017 dengan petugas rapat terdiri adanya notulen, protocol dan mengajian singkat yang di lakukan di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

#### **F. Sarana dan Prasarana SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

Untuk menunjang dan mempermudah tercapainya tujuan pendidikan maka sarana dan prasarana sangatlah penting ini dikarenakan sarana dan prasarana yang digunakan baik oleh kepala sekolah, guru, tata usaha dan siswa mempermudah proses menjalankan aktivitas di sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Secara umum sarana dan prasarana yang ada di sekolah gedung, kursi, meja, papan tulis buku dan sebagainya. Berikut table sarana dan prasarana yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

**Tabel 6. Ruang Menurut Jenis SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

No	Jenis Ruang	Milik					
		Baik		Rusak Ringan		Rusak Berat	
		Jml	Luas (m <sup>2</sup> )	Jml	Luas (m <sup>2</sup> )	Jml	Luas (m <sup>2</sup> )
1	Ruang Teori/Kelas	16	1.008				
2	Laboratorium IPA	1	120				
3	Laboratorium Bahasa	1	120				
4	Laboratorium IPS						
5	Laboratorium Komputer	1	120				
6	Laboratorium Multimedia						
7	Ruang Perpustakaan Konvensional						
8	Ruang Perpustakaan Multimedia						
9	Ruang Keterampilan						
10	Ruang Serba Guna/Aula						
11	Ruang UKS	1	28				
12	Koperasi/Toko						
13	Ruang BP/BK	1	20				
14	Ruang Kepala Sekolah	1	16				
15	Ruang Guru	1	63				
16	Ruang TU	1	24				
17	Ruang OSIS	1	12				
18	Kamar Mandi/WC Guru Laki-laki	1	6				
19	Kamar mandi/WC Guru Perempuan	1	6				

20	Kamar Mandi/WC Siswa Laki-laki						
21	Kamar Mandi/WC Siswa Perempuan	4	24				
22	Gudang						
23	Ruang Ibadah	1	150				
24	Rumah Dinas Kepala Sekolah						
25	Rumah Dinas Guru						
26	Rumah Penjaga Sekolah						
27	Sanggar MGMP						
28	Sanggar PKG						
29	Asrama Siswa						
30	Ruang Multimedia						
31	Ruang Pusat Belajar Guru						
32	Ruang Olahraga						

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

**Tabel 7. Buku dan Alat Pendidikan Tiap Mata Pelajaran SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

No	Mata Pelajaran	Buku					
		Pegangan Guru		Teks Siswa		Penunjang	
		JML Judul	JML Eks.	JML Judul	Jum Eks.	JML Judul	JML Eks.
1	PPKN	4	16	1	650	2	45
2	Pendidikan Agama	4	16	1	650	2	30
3	Bahasa dan Sastra Indonesia	4	16	1	650	2	40
4	Bahasa Inggris	3	15	1	650	2	40
5	Sejarah Nasional dan Umum						

6	Pendidikan Jasmani	3	12	1	450	2	12
7	Matematika	6	12	1	650	2	12
8	IPA	4	12	1	450	2	12
9	IPS	4	12	1	450	2	20
10	Teknologi Informatika Komunikasi	2	6	1	210	2	10
11	Pendidikan Seni	2	4	1	200	1	15
12	Bimbingan dan Penyuluhan	2	4	1		1	10
13	Muatan Lokal	2	4	1		1	12
14	Kerajinan tengah dan Kesenian	2	4	1	460	1	20

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

**Tabel 8. Perlengkapan Administrasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

No	Perlengkapan Administrasi	Jumla
1	Komputer	5
2	Printer TU	3
3	Scaner	-
5	Digital Camera	1
6	Server	-
7	Poto Copy	-
8	Lemari	5
9	Meja TU	5
10	Kursi TU	5
11	Meja Guru	30
12	Kursi Guru	30

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016

**Tabel 9. Perlengkapan Kegiatan Belajar Mengajar SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

No	Perlengkapan KBM	Jumla
1	Komputer	40
2	Prin	-
3	LCD	2
4	Lemari	1
5	TV/Audio	3
6	Meja Siswa	40

7	Kursi Siswa	40
---	-------------	----

Sumber. Dokumentasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang, 2016.

Sarana dan prasarana yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Palembang sudah sangat memadai terlihat dari ruang dan jenisnya adanya ruangan laboratorium, ruang keterampilan, ruang BK, koperasi/toko dan sebagainya. Serta adanya buku dan alat pendidikan tiap mata pelajaran, adanya perlengkapan administrasi serta perlengkapan kegiatan belajar mengajar.



## **BAB IV**

### **ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang**

Dalam bab ini merupakan analisis penelitian sekaligus sebagai jawaban terhadap permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Telah dijelaskan pada bab pendahuluan, bahwa untuk menganalisis data yang terkumpul, baik itu data hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan, penulis lalu menganalisis dengan deskriptif kualitatif yakni menjelaskan secara rinci data tersebut sehingga dapat dijadikan kesimpulan peneliti. Untuk menganalisis permasalahan ini, penulis akan menghubungkan dengan hasil wawancara dan observasi yang didapat di lapangan, yaitu di SMP Muhammadiyah 1 Palembang. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, Wakil kepala sekolah ISMUBA, wakil kepala sekolah kesiswaan, guru dan siswa.

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang uraian data yang penulis peroleh dari hasil penelitian di lapangan. Selanjutnya data yang didapatkan tersebut akan direkapitulasi dan dianalisis, sehingga diharapkan dengan adanya analisis ini akan menjawab permasalahan-permasalahan yang meliputi permasalahan Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berkenaan dengan pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1

Palembang. Sembilan indikator yang digunakan dalam menganalisis pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah yaitu:

### **1. Memiliki Tanggung Jawab Terhadap Jabatan**

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Hal ini memberikan kontribusi keyakinan dan keimanan akan kemampuan, dan menciptakan wibawa dalam diri bawahannya. Hal ini juga dapat memberantas kelemahan bawahan, dan menumbuhkembangkan rasa percaya diri para tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, dan meningkatkan kinerjanya.<sup>114</sup>

Selain itu kepala sekolah yang memiliki tanggung jawab jika dia mengetahui akan tanggung jawab yang diberikan kepadanya maka kepala sekolah tersebut akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya baik itu dalam bentuk memimpin, merencanakan program sekolah, mengorganisasikan, mengawasi sampai dengan mengevaluasi kelemahan yang dihadapi sekolah.

Sejalan dengan tanggung jawab kepala sekolah terhadap jabatan yang dilaksanakannya di SMP Muhammadiyah 1 Palembang dari hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah sendiri berkenaan dengan tanggung jawabnya kepada jabatan dengan melaksanakan tugas-tugas yang di amanahkan kepadanya maka beliau mengatakan:

---

<sup>114</sup> Euis Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah ; Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013) hlm.148

“Bapak dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah dibantu oleh tiga wakil kepala sekolah yaitu, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang ISMUBA, wakil kepala sekolah bidang kurikulum kemudian dibantu satu kaur sarana dan prasarana, dari keempat wakil tersebut diarahkan sesuai tugas masing-masing yang bapak berikan kemudian bapak manajemen tugas-tugas tersebut dengan cara memberikan arahan dari setiap tugas yang diberikan, kemudian mengontrol tugas-tugas tersebut apakah sudah berjalan dengan baik, setiap kegiatan harus dilaporkan dari ke tiga wakil ditambah satu kaur dan melibatkan guru serta siswa, mana kegiatan yang kurang berjalan dengan baik maka akan dievaluasi lewat rapat bulanan yang bapak adakan.”<sup>115</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA yang mengatakan:

“tanggung jawab kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya pertama perencanaan, yang mana perencanaan ini direncanakan terlebih dahulu seluruh program-program yang ada di sekolah dengan melibatkan seluruh bawahan melalui rapat bulanan, program yang telah direncanakan akan dilaksanakan dengan tugas dan tanggung jawab masih-masih yang diberikan kepala sekolah, setelah dilaksanakan kepala sekolah mengontrol pelaksanaan kegiatan tersebut apakah berjalan dengan baik atau belum, yang akan dievaluasi melalui rapat bulanan berikutnya.”<sup>116</sup>

Sebagai kepala sekolah yang menjalankan tugas-tugasnya ini memerlukan bentuk kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan bawahan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Selain bekerja sama kepala sekolah juga posisinya sebagai manajer harus bertanggung jawab setiap tugas yang diembannya dan dapat memanager dengan baik sekolah tersebut. Menurut ibu

---

<sup>115</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>116</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK tanggung jawab kepala sekolah dalam melaksanakan tugas ialah:

“Kepala sekolah selalu memimpin rapat bulanan yang melibatkan seluruh bawahan, dalam rapat tersebut kepala sekolah memonitori hasil kerja bawaha yang di berikan tugas dan tanggung jawab masing-masing, jika terjadi kendala ataupun permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas maka kepala sekolah akan mencari jalan keluar permasalahan tersebut dan apa yang melatar belakanginya terjadinya permasalahan tersebut sehingga dari permasalahan tersebut akan dievaluasi dan direncanakan ulang program tersebut kemudian dilaksanakan. Untuk hasil dari perencanaan dan pelaksanaan program tersebut akan di lihat melalui rapan bulan selanjutnya, apakah hasilnya sudah baik atau masih ada yang harus diperbaiki lagi.”<sup>117</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017 maka tanggung jawab kepala sekolah dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya telah berjalan dengan cukup baik seperti pembagian tugas masing-masing bawahan sesuai dengan bidang keahliannya. Mampu memamanajemen dengan baik melalui rapat bulanan yang dilakukan dengan merencanakan program sekolah yang melibatkan guru dan para staf, mengorganisasikan kemudian para guru dan staf melaksanakan program yang telah direncanakan sebelumnya, selanjutnya kepala sekolah akan mengevaluasi hasil kerja guru dan staf pada rapat bulanan berikutnya.

Akan tetapi tanggung jawab yang diemban kepala sekolah dalam merencanakan program sekolah, memimpin bawahan, mengorganisasikan, mengawasi serta mengevaluasi kerja bawahan ini hanya dilakukan dalam hal-hal tertentu seperti pada rapat bulanan. Akan tetapi untuk mengawasi, mengarahkan

---

<sup>117</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

kembali program yang menjadi hambatan ketika dalam pelaksanaan itu tidak dilakukan secara rutin, semua itu dilimpahkan wewenang kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>118</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang telah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya seperti membimbing dan memimpin bawahan dalam bentuk perencanaan program-program sekolah, melaksanakan program-program yang telah direncanakan sebelumnya, kemudian mengorganisasikan dengan pembagian tugas masing-masing, mengarahkan tugas yang diberikan selanjutnya mengevaluasi hasil program yang telah dijalankan. Ini semua dilaksanakan dalam bentuk rapat bulanan, akan tetapi dalam pelaksanaan tidak ada pengawasan dan pengarahan yang diberikan sekolah untuk mengetahui program sekolah apakah sudah berjalan dengan baik atau belum.

## **2. Memiliki Kepedulian dan Komitmen untuk Mencapai Sesuatu**

Kepala sekolah yang baik memiliki kepedulian untuk mamajukan sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin pendidikan disekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (team work) dibawah kepemimpinannya. Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf, pengajar dalam bekerja.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

<sup>119</sup> Nur Efendi, *Islamic Educationnal Leadership*, (Yogyakarta: Kalam Media, 2015), hlm.55

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.<sup>120</sup>

Kepala sekolah harus memiliki kepedulian baik itu kepada siswa, guru, staf dan TU sebagai bentuk kerjasama untuk memajukan dan mengembangkan sekolah tersebut serta mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Selain itu kepala sekolah juga harus memiliki komitmen dalam mencapai tujuan pendidikan tersebut serta tindakan yang dilakukan untuk mencapainya. Berikut bentuk-bentuk kepedulian dan komitmen yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

a. Membantu sesama dalam bekerja

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang mengatakan:

“Sebagai tim kerja dan sebagai pemimpin yang baik bapak harus membantu sesama dalam bekerja demi kelancaran aktivitas sekolah. Seperti ada empat pegawai TU yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Palembang, tetapi pegawai TU yang satu sedang cuti dan yang satunya lagi berhubung masih kuliah dan sedang melaksanakan tugas KKN maka tersisa dua pegawai TU yang ada di sekolah, untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh pegawai TU tersebut maka bapak membantu pegawai TU dalam melaksanakan tugasnya agar tidak menghambat kegiatan sekolah dan demi kelancaran aktivitas yang ada di sekolah.”<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Abditama, 2008), hlm.57

<sup>121</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA yang menyatakan: kepala sekolah suka membantu bawahan ketika ada permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas, seperti di SMP Muhammadiyah 1 Palembang ini kekurangan tenaga pengajar matematika, untuk mengisi kekurangan tersebut dan agar aktivitas proses belajar mengajar di sekolah tidak terhambat dan berhubung kepala sekolah dari jurusan matematika maka kepala sekolah mengisi kekurangan tersebut dengan ikut membantu guru dalam mengajar matematika kepada siswa.<sup>122</sup>

Sesuai dengan hal tersebut apa yang telah dikemukakan diatas berhubung dengan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai Guru Bk yang menyatakan:

“Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya suka membantu bawahan jika terlihat terjadi kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan tugas seperti salah satunya ialah ada kelas yang kursi dan mejanya sudah pada rusak akan tetapi masih layak untuk digunakan, maka wali kelas yang bertanggung jawab harus melaporkan kepada kepala sekolah hal tersebut, kemudian kepala sekolah akan berkordinasi dengan wali kelas pada hari libur sekolah untuk bersama-sama memperbaiki kursi dan meja yang rusak tersebut yang dibantu oleh siswanya beserta kaur sarana dan prasarana.”<sup>123</sup>

Apa yang telah dikemukakan sebelumnya sejalan dengan apa yang katakana oleh siswa yang bernama Aisyah Zahra yang menyatakan:

“Kepala sekolah sangat peduli kepada siswa dalam artian ketika kepala sekolah melihat ada kelas yang masih kotor dan bunga-bunga dihalaman kelas belum disiram maka kepala sekolah akan mengingatkan bagi siswa yang piket untuk membersihkan kelas dan menyiram bunga-bunga tersebut, tidak hanya

---

<sup>122</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>123</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

mengingatkan kepala sekolah ikut membantu jika ada sampah yang masih berserakan baik di dalam kelas maupun di luar, kepala sekolah akan segera mengambilnya dan membuangnya dikotak sampah.”<sup>124</sup>

Kepala sekolah yang memiliki kepedulian pada dasarnya memperhatikan dan bertindak secara proaktif terhadap kondisi atau keadaan yang ada di sekolah dengan membantu mengatasi segala bentuk kendala yang dapat mengakibatkan sekolah tersebut aktivitasnya tidak berjalan dengan baik. Kepedulain yang dilakukan kepala sekolah pun dengan membantu sesama dapat mempengaruhi semangat bawahan dalam melakukan setiap tugas-tugasnya.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017 apa yang telah di wawancara sebelumnya sejalan dengan apa yang peneliti observasi, yang mana kepala sekolah memiliki kepedulian dalam membantu sesama jika melihat kendala-kendala yang dialami bawahan yang dapat membuat aktivitas sekolah menjadi tidak efektif dalam pelaksanaanya, seperti yang peneliti amati ada laporan dari guru bahwa seluruh ruangan kelas IX dindingnya telah kotor dan catnya telah memudar, maka guru tersebut memberi saran agar ruangan kelas IX tersebut harus dicat ulang, kepala sekolah langsung merespon dengan baik dengan segera kepala sekolah mengumpulkan guru yang laki-laki mengajak untuk mengecet bersama ruangan kelas IX dengan waktu yang

---

<sup>124</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.



telah ditetapkan dan kebetulan peneliti juga membantu mengecat kelas tersebut bersama guru dan kepala sekolah pada saat itu.<sup>125</sup>

Dari hasil teori, wawancara dan observasi yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwasanya kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya suka membantu sesama jika melihat terjadi kendala atau hambatan-hambatan yang dihadapi sekolah, seperti membantu pegawai TU dalam melaksanakan tugasnya, membantu guru mengajar, membantu siswa membuang sampah, membantu guru wali kelas dalam memperbaiki meja dan kursi yang telah rusap tapi masih layak untuk digunakan di kelas dan membantu mengecat ruangan kelas IX bersama guru yang laki-laki. Kesemua itu dilakukan kepala sekolah agar aktivitas yang ada di sekolah dapat berjalan dengan lancar dengan adanya hambatan-hambatan yang berarti.

b. Tindakan dalam mengembangkan bawahan

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam peningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang

---

<sup>125</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha mencari beasiswa bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat.<sup>126</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan di SMP Muhammadiyah 1 Palembang kepada Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah berkenaan dengan tindakan kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan maka beliau menyatakan:

“Bapak selalu ikut sertakan guru-guru jika ada pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan guru tersebut, jenis dan bentuk pelatihan harus disesuaikan juga dengan keaktifan guru dalam mengajar, disiplin tugas dan tanggung jawab. Bagi guru yang aktif dan disiplin dan sesuai dengan keahlian guru tersebut, maka guru tersebut akan diikuti sertakan baik itu pelatihan, *workshop* maupun seminar untuk menambah pengetahuan dan kemampuan guru tersebut. Seperti yang dilakukan Pak Andre, yang bapak ikut sertakan dalam pelatihan di Universitas Muhammadiyah Palembang untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai Kemuhammadiyah.”<sup>127</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai tindakan kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan yang menyatakan: jika ada salah satu guru yang rajin kemudian amanah dalam setiap tugas-tugas yang diembankan kepadanya. Maka ketika ada pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang keahliannya akan diprioritaskan kepala sekolah terlebih dahulu untuk mengikuti pelatihan tersebut untuk menambah wawasan dan pengetahuannya yang berguna bagi sekolah. Sebaliknya jika ada guru selalu

---

<sup>126</sup> Winardi, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2012), hlm.64

<sup>127</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

melanggar peraturan sekolah maka kepala sekolah akan memberi peringatan kepada guru tersebut agar dapat memperbaiki kinerjanya serta mengembangkan kemampuannya.<sup>128</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai tindakan kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Kepala sekolah dalam rangka mengembangkan bawahan , apabila ada pelatihan-pelatihan, maupun seminar kepala sekolah akan mengikut sertakan guru-guru mengikuti pelatihan maupun seminar tersebut yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan. Diikut sertakannya guru-guru tersebut kepala sekolah ingin mengembangkan kemampuan, bentuk pengalaman serta pengetahuan yang di dapat oleh guru tersebut untuk di aplikasikan ke dalam sekolah. Dalam rangka mengembangkan bawahan kepala sekolah juga memberikan peluang bagi guru-guru yang ingin melaksanakan kuliah lagi di Universitas-universitas untuk menampah kemampuan dan pengalamannya kepala sekolah mengizinkan, asalkan tidak mengganggu aktivitasnya di sekolah”<sup>129</sup>

Kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan hendaklah memberikan program pelatihan-pelatihan rutin khususnya untuk guru agar dapat menambah pengalaman dan pengetahuan guru tersebut, serta dapat diaplikasikan dengan baik kepada siswa, serta kepala sekolah ketika ada pelatihan-pelatihan dari luar sekolah, seminar maupun *workshop* harus memilih para guru yang di ikutsertakan yang sesuai dengan keahlian serta disiplin dalam menjalankan tugas dalam mengikutinya. Kemudian kepala sekolah juga memberi dukungan moril dan tenaga agar bawahannya bersemangat dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya. Memberika peluang bagi guru-guru dan para staf yang belum

---

<sup>128</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>129</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

mencapai program sarjana untuk kuliah di Universitas-universitas terdekat yang tidak mengganggu aktivitas sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut siswa yang bernama Aisyah Zahra menyatakan tindakan kepala sekolah dalam mengembangkan siswa sebagai berikut: Jika ada lomba-lomba dari luar sekolah yang mewajibkan siswa untuk ikut maka kepala sekolah akan memilih siswa mana yang berhak yang memiliki kemampuan dalam mengikuti lomba tersebut, maka siswa tersebut akan diikut sertakan, kemudian kepala sekolah mengadakan kegiatan ekstrakurikuler untuk menggali kemampuan siswa dan menambah pengetahuan.<sup>130</sup>

Dari teori dan hasil wawancara yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwasanya kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan baik itu siswa maupun guru dengan cara: kepala sekolah mengikut sertakan para guru untuk mengikuti baik itu pelatihan, seminar maupun *workshop*, kemudian memberikan kesempatan kepada guru yang belum melanjutkan program sarjana untuk kuliah di Universitas-universitas terdekat dan tidak mengganggu aktivitas di sekolah. Mengikutsertakan siswa dalam perlombaan yang diadakan diluar sekolah serta adanya kegiatan ekstrakurikuler untuk menggali kemampuan dan menambah pengetahuan siswa.

#### c. Mencapaian visi, misi dan tujuan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan apakah visi, misi dan tujuan sekolah sudah berjalan dengan baik, yang mengatakan:

---

<sup>130</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.

“Visi, misi dan tujuan sekolah yang bapak buat sebelumnya belum tercapai dengan baik, akan tetapi menuju proses untuk pencapaian seperti program hafalan juz 30, untuk kelas VII dan VIII siswa harus mampu menghafal surat-surat pendek yang telah ditentukan sebelumnya, dan untuk kelas IX sebelum lulus dari sekolah siswa harus hafal juz 30 terlebih dahulu namun semua itu masih dalam proses pencapaian baik kelas VII, VIII dan IX masih banyak yang belum hafal akan tetapi siswa yang lulus dari sekolah minimal bisa membaca Al qur’an dengan lancar dengan tajwidnya.”

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai pencapaian visi, misi dan tujuan kepala sekolah yang menyatakan menyatakan: untuk visi, misi dan tujuan yang kepala sekolah buat masih dalam proses tahap pencapaian, yang masih dalam proses tersebut harus memerlukan kerjasama dengan seluruh ruang lingkup yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Palembang. Yang menjadi proses pencapaian dari visi misi dan tujuan sekolah ini ialah program hafalan juz 30 yang mana setiap siswa bertahap dari kelas VII, VIII menghafal surat pendek yang ada di juz 30 ketika kelas tiga siswa tersebut harus mampu menghafal juz 30 sebelum lulus dari sekolah, ini semua masih dalam proses tahap pencapaian yang akan secepatnya program ini terlaksana dengan baik.

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai apakah visi, misi dan tujuan sekolah sudah berjalan dengan baik, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Visi, misi dan tujuan yang telah dibuat kepala sekolah sebelumnya telah berjalan dengan cukup baik tapi ada yang masih proses pencapaian. Untuk visi, misi dan tujuan sekolah yang telah berjalan cukup baik ialah program sholat duha di masjid dengan bergilir setiap kelas dalam satu hari sesuai jadwal yang telah ditentukan, sebelum siswa tersebut pulang kerumah masih-masih maka siswa tersebut diwajibkan untuk sholat zuhur berjama’ah di kelas masing-masing yang diimami guru laki-laki, pengajian rutin yang waktunya telah dijadwalkan

sebelumnya. Kemudian yang masih tahap proses pencapaian ialah program hafalan juz 30, ini semua masih dalam bentuk proses dalam perkembangannya sebab masih banyak siswa yang belum mampu menghafal.”<sup>131</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017 yang mana visi, misi dan tujuan sekolah sudah berjalan dengan cukup baik seperti setiap kelas memiliki jawal yang telah ditentukan sebelumnya untuk melaksanakan sholat duha dimasjid, program pengajian rutin bagi siswa, yang mengajarkan serta jawal mengajinya telah ditentukan, sebelum siswa tersebut pulang kerumah maka siswa diwajibkan sholat zuhur berjama'ah di kelas masing-masing, selanjutnya kultum agama setiap hari sebelum dipagi hari sebelum guru masuk kelas yang jadwal kultumnya masing-masing siswa telah ditentukan.

Visi, misi dan tujuan yang belum tercapai namun masih dalam proses pencapaian ialah program hafalan juz 30 sebelum siswa tersebut lulus dari sekolah, program ini dirangkai dari kelas VII mulai harus menghafal ayat-ayat pendek yang telah ditentukan batasan-batasannya, begitu juga kelas VIII melanjutkan hafalan dari yang sebelum-sebelumnya dengan batas yang telah ditentukan untuk kelas IX di usahakan juz 30 harus sudah hafal semua sebelum lulus sekolah, namun semua itu belum tercapai akan tetapi masih dalam proses yang akan diusahakan agar tercapai, serta yang masih proses ialah siswa

---

<sup>131</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

dusahakan mampu belajar menggunakan media IPTEK demi kemajuan dan perkembangan sekolah.<sup>132</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi maka dapat disimpulkan bahwa visi, misi dan tujuan yang dibuat kepala sekolah sebelumnya telah terlaksana dengan cukup baik namun ada beberapa hal yang masing dalam proses pencapaian seperti program hafalan juz 30 untuk siswa kemudian pembelajaran dengan menggunakan media IPTEK. Akan tetapi sebagian telah terlaksana dengan baik seperti program sholat duha di masjid yang setiap kelas telah ditentukan jadwalnya, sebelum pulang sekolah siswa diwajibkan sholat berjamaah di kelas masing-masing, kultum agama yang dilakukan siswa dan mengaji, kesemua hal tersebut telah tersusun jadwal dan pelaksanaannya.

### **3. Menegakan Kedisiplinan**

Disiplin memberikan arti perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Proses disiplin dapat digunakan sebagai kesempatan untuk memperbaiki situasi yang bermasalah menjadi sesuatu yang menguntungkan semua pihak.

Manajer bertanggung jawab untuk menawarkan pilihan, melatih, dan memberi semangat, sekaligus membuat karyawan menyadari akan konsekuensi yang dipilih karyawan. Karyawan bertanggung jawab meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>132</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

Seorang manajer harus konsisten dan *fair*. Perlakukan karyawan dengan cara yang sama dengan sejenis.<sup>133</sup>

Kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatannya harus menegakan kedisiplinan, baik itu masalah disiplin waktu maupun tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diemban bawahan. Sebelum kepala sekolah menegakan kedisiplinan maka kepala sekolah tersebut harus memberikan contoh yang baik kepada bawahan dalam menjalankan kedisiplinan tersebut. Seperti yang ada di SMP Muhammadiyah 1 Palembang kedisiplinan kepala sekolah dengan memberikan contoh dan menjalankan atauran yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

a. Memberika tauladan kepada bawahan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan ketauladanan kepala sekolah kepada bawahan yang menyatakan:

“Seorang pemimpin itu hendaklah memberikan contoh yang baik kepada bawahan, bagaimana bawahannya mau baik dalam bekerja jika pemimpinnya belum baik atau memberikan contoh yang baik. Bapak sebagai kepala sekolah semaksimal mungkin telah memberikan tauladan yang baik kepada bawahan seperti bapak datang ke sekolah pagi sebelum siswa dan guru datang kemudian membukan kunci kantor setelah itu menyambut siswa guru yang datang kesekolah didepan pagar sekolah, kemudian jika ada sampah disekeliling bapak, bapak akan mengambilnya tanpaa menyuruh-nyuruh orang lain, itu salah bukti bapak memberikan tauladan yang baik kepada bawahan.”<sup>134</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA

---

<sup>133</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Leadership, Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm.619

<sup>134</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017



mengenai apakah kepala sekolah memberikau tauladan kepada bawahan yang menyatakan:

“Kepala sekolah telah memberikan tauladan yang baik kepada bawahannya seperti selalu datang tepat waktu ke sekolah kemudian menyambut siswa dan guru didepan gerbang sekolah yang akan memasuki sekolah, apabila terlihat kotak sampah telah penuh kepala sekolah langsung untuk membuangnya, menyiram tanaman didepan kantor apabila belum disiram, jika belum ada guru yang mengimami di kelas tersebut kepala sekolah langsung menjadi imam untuk melaksanakan sholat zuhur berjama’ah berpakaian selalu rapi, berbicara lemah lembut dan sopan santun.”<sup>135</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai apakah kepala sekolah telah memberikan tauladan yang baik kepada bawahan, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Kepala sekolah telah memberikan contoh yang baik kepada bawahan seperti datang ke sekolah tepat waktu, sebelum guru-guru dan siswa datang kepala sekolah telah datang lebih awal, kemudian kepala sekolah langsung berdiri didepan gerbang sekolah untuk menyambut siswa dan guru yang datang ke sekolah, mengambil sampah yang ada didepannya, dari cara berpakaian kepala sekolah selalu berpakaian rapi, bicarannya bernada pelan dan lemah lembut, rajin dalam melaksanakan tugas, sopan santun serta suka membantu sesama.”<sup>136</sup>

Sama seperti hasil wawancara sebelumnya mengenai apakah kepala sekolah telah memberikan tauladan yang baik kepada bawahan, apa yang telah dikemukakan sebelumnya sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh siswa yang bernama Aisyah Zahra yang menyatakan:

“Kepala sekolah selalu datang lebih awal kesekolah dari siswa dan guru setelah datang kepala sekolah langsung berada didepan gerbang sekolah untuk menyambut siswa dan guru yang datang, untuk masalah disiplin kepala sekolah sangat disiplin baik itu disiplin waktu maupun tanggung jawab, selanjutnya kepala

---

<sup>135</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>136</sup>Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

sekolah berpakaian selalu rapi, suka tegur sapa, berkata lemah lembut kepada siswa dan suka membantu siswa membersihkan ruang kelas.”

Memberi tauladan atau melakukan sebelum orang bawahannya melakukan, tidak hanya sekedar berbentuk tulisan namun harus diwujudkan. Jadi sebelum seorang dapat melakukan maka kepala sekolah harus selalu memiliki ide bagus untuk diwujudkan. Seorang pemimpin akan bisa disegani oleh bawahan apabila perilakunya dapat kita tauladani. Hal ini dengan sendirinya bawahan akan segan dan menjadikan kepala sekolah contoh baik untuk ditiru.

Meskipun hal ini sulit dan butuh waktu untuk melakukannya, akan tetapi kepala sekolah tetap harus memberi contoh positif untuk ditiru bawahan. Baik dalam perilaku, tutur kata maupun pribadinya. Didalam sekolah, kepala sekolah ibarat intertainmen atau artisnya. Sehingga segala yang dilakukan akan menjadi pembicaraan atau dijadikan contoh. Disinilah kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat yang layak dijadikan contoh dan tidak sembarangan dalam mengambil keputusan.<sup>137</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Dari teori dan wawancara sejalan apa yang telah di observasi sebelumnya mengenai kepala sekolah memberikan tauladan kepada bawahan, yang mana kepala sekolah dalam memberikan tauladannya, kepala sekolah selalu datang tepat waktu, berdiri didepan gerbang sekolah untuk menyambut siswa dan guru yang datang, ikut serta siswa dalam membersihkan

---

<sup>137</sup><http://lppks.kemdikbud.go.id/berita/pendidikan/317/peran-kepala-sekolah-dalam-memberi-contoh-keteladanan>(diakses tanggal 26-04-2017)

sampah, selalu berpakaian rapi, suka tegur sapa kepada sesama, berbicara lemah lembut dan sopan santun.<sup>138</sup>

Dari teori, hasil wawancara dan observasi maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam memberika tauladan yang baik kepada bawahan ialah dengan cara disiplin terhadap waktu, datang selalu mendahului siswa dan guru, menyambut siswa dan guru yang akan masuk ke sekolah, gotong royong dalam membersihkan samapah, berpakain rapi, berbicara lemah lembut dan penuh sopan santun serta menjadi imam siswa di kelas ketika melaksanakan sholat zuhur.

b. Menjalankan aturan yang telah dibuat.

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana bapak dalam menjalankan aturan yang dibuat sebelumnya yang menyatakan:

“Atauran yang telah dibuat sebelumnya sudah terlaksana dengan baik, sebelum bapak menyuruh bawahan untuk mentaati ataur maka bapak terlebih dahulu harus taat aturan, sehingga ketika bawahan melihat kepala sekolahnya mentaati atauran maka bawahanya akan ikut mentaati aturan tersebut. aturan-atauran yang telah di buat sudah berjalan dengan baik seperti setiap guru, siswa, staf dan TU datang ke sekolah tepat waktu, mengisi absen, guru mempersiapkan rencana perangkat pembelajaran sebelum masuk kelas, menjalankan K 9, mengikuti rapat bulanan serta menjadi imam zuhur untuk siswa di kelas.”<sup>139</sup>

Pernyataan kepala sekolah dari hasil wawancara mengenai bagaimana bapak dalam menjalankan aturan yang dibuat sebelumnya, sedikit berbeda dengan informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag yang menyatakan:

---

<sup>138</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

<sup>139</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

“Kepala sekolah telah berusaha dengan baik dalam menjalankan atauran yang di buat, sebelum melihat bawahannya dalam menjalankan aturan maka kepala sekolah terlebih dahulu memberikan contoh yang baik dalam menjalankan aturan sekolah, seperti kepala sekolah sangat disiplin terhadap waktu baik itu datang ke sekolah maupun pulang sekolah, bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diembannya. Akan tetapi aturan yang telah ditetapkan sebelumnya tidak dijalankan sepenuhnya oleh bawahan, seperti masih banyak baik siswa, guru, staf dan TU yang datang terlambat, guru-guru, staf dan TU tidak mengisi absen kehadiran dan pulang sekolah, masih ada guru-guru yang tidak membuat perangkat pembelajaran, tidak menjalankan piket guru serta pulang tidak tepat waktu.”<sup>140</sup>

Apa yang dikemukakan Bapak Taufik Hidayat, S.Ag mengenai bagaimana kepala sekolah menjalankan atauran yang telah dibuat sebelumnya, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Atauran-aturan yang dibuat sebelumnya sebenarnya atauran yang dibuat dengan kesepakatan bersama melalui rapat terbuka, dari hasil rapat tersebut akan ditentukan aturan-aturan yang disepakati bersama yang disetujui kepala sekolah. Untuk kepala sekolah telah menjalankan aturan dengan baik seperti disiplin terhadap waktu dengan datang ke sekolah tidak pernah terlambat, pulang sesuai jadwal, kemudian menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, apabila belum waktu istirahat kepala sekolah tetap melaksanakan tugasnya dan melaksanakan rapat bulana. Aturan-atauran yang telah disepakati bersama apa yang telah dijalankan oleh kepala sekolah dengan begitu baik akan tetapi masih ada oknum-oknum yang melanggar aturan yang telah disepakati bersama seperti masih banyak datang terlambat, pulang sebelum jadwal, tidak mengisi absen kehadiran, tidak melaksanakan piket dan tidak mengimami siswa di kelas ketika sholat zuhur. Tindakan kepala sekolah yang memiliki kekuasaan ketika ada bawahan yang melanggar aturan-aturan maka akan diberi teguran yang disampaikan ketika rapat bulanan.”<sup>141</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Apa yang dinyatakan oleh Bapak Taufik Hidayat, S.Ag dan

---

<sup>140</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>141</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

Ibu Neneng, S.Pd sejalan apa yang peneliti observasi yang mana aturan yang telah dibuat sebelumnya telah dijalankan kepala sekolah dengan baik seperti disiplin terhadap waktu dalam menjalankan tugas serta baik datang maupun pulang sekolah sesuai aturan. Namun, aturan tersebut tidak dijalankan dengan baik oleh bawahan seperti ada yang datang tidak tepat waktu, tidak mengisi absen kehadiran, dan tidak melaksanakan piket. Kepala sekolah memberikan peringatan bagi bawahannya yang melanggar aturan-aturan dalam rangka rapat bulanan.<sup>142</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan aturan yang telah disepakati bersama sudah cukup baik dalam pelaksanaan namun ada beberapa yang menjadi yang menjadi pembenahan yang harus dilakukan kepala sekolah seperti masih banyak bawahan yang sering datang terlambat, tidak mengisi absen hadir, tidak melaksanakan piket, tidak membuat perangkat pembelajaran, pulang sebelum waktunya kemudian tidak mengimami siswa-siswa di kelas ketika sholat zuhur. Kepala sekolah dalam hal ini jika bawahan tidak menjalankan aturan-aturan tersebut harus diberi peringatan, bukan hanya dalam rapat bulanan tapi dalam sehari-hari.

#### **4. Melaksanakan Tugas Penuh Tanggung Jawab dan Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Terkait dengan tugas dan posisinya yang sangat strategis, maka kepala sekolah dituntut memiliki kreatifitas, yakni kemampuan untuk mentransformasikan ide dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi

---

<sup>142</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

kenyataan. Untuk menjadi orang kreatif, seorang kepala sekolah harus memiliki imajinasi, harus memiliki kekuatan ide melahirkan sesuatu yang belum ada sebelumnya, kemudian untuk menjadi orang kreatif, dia juga harus berusaha mencari cara bagaimana ide-ide tersebut diturunkan menjadi sebuah kenyataan.<sup>143</sup>

Selain itu kepala sekolah juga harus mampu meningkatkan mutu pendidikan dengan mengembangkan program-program yang telah ada kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang berada di sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu pembelajaran yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu mengembangkan program yang telah ada sebelumnya yang relevan dengan kondisi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Berikut tugas kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

a. Mengembangkan program jauh kedepan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan mengembangkan program kedepan yang menyatakan:

“Program yang telah yang berjalan dengan baik akan dipertahankan dan apa yang kurang baik akan dievaluasi agar program-program tersebut dapat berjalan dengan sesuai tujuan pendidikan, program yang akan dikembangkan untuk kedepan seperti mengadakan menambahkan jam pelajaran untuk siswa-siswa kelas IX yang akan mempersiapkan ujian nasional, siswa dan guru harus mampu menggunakan teknologi dalam pembelajaran, guru-guru harus lebih kreatif dalam menggunakan media dan metode pembelajaran, siswanya harus

---

<sup>143</sup> Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hlm.619

mampu mengaji Al Qur'an dengan lancar dengan tajwid, hafalan juz 30, serta pengembangan kegiatan ekstrakurikuler.”<sup>144</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana kepala sekolah mengembangkan program untuk kedepan yang menyatakan:

“Program-program yang akan dikembangkan kepala sekolah lebih menekankan dalam bidang keagamaan seperti program hafalan juz 30 yang dilaksanakan pertahap pada tahap pelaksanaan dimulai dari VII, VIII sudah mulai menghafal dengan batasan-batasan surat yang telah ditentukan, untuk kelas IX harus hafal juz 30 sebelum lulus dari sekolah, berikutnya siswa harus mampu mengaji Al Qur'an dengan tajwid dan hukum bacaan, siswa dididik untuk melakukan tausiyah di kelas secara bergantian yang ditentukan jadwalnya, selain dalam bidang agama program lain yang akan dikembangkan kepala sekolah ialah kegiatan ekstrakurikuler, program jam tambahan belajar bagi siswa kelas IX dan penggunaan metode dan media yang di gunakan guru.”<sup>145</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana kepala sekolah mengembngkan program untuk kedepan, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Program-program untuk kedepan telah direncanakan kepala sekolah melalui rapat bulana, yang menjadi programnya dalam melaksanakan tugas dalam meningkatkan mutu pendidikan ialah masing-masing guru harus mempersiapkan media dan metode yang bervariasi dalam mengajar tidak boleh terfokus dengan media maupun metode yang sama, kemudia guru-guru harus mampu menguasai teknologi dan dapat memanfaatkannya dalam pembelajaran, setiap siswa kelas IX wajib mengikuti pelajaran tambahan tanpa terkecuali, siswa-siswa diusahakan agar semua mengikuti ekstrakurikuler yang diadakan sekolah, siswa-siswa baik yang berprestasi maupun bermasalah harus sama-sama dibina, program hafalan juz 30 dan membaca Al Qur'an dengan lancar beserta imu tajwidnya.”<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>145</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>146</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

Perencanaan pengembangan program sekolah adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan sekolah yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah dimasa depan dalam rangka untuk mencapai perubahan/tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Artinya, RPS berfungsi untuk member arah dan bimbingan bagi para pelaku sekolah dalam rangka menuju tujuan sekolah yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidak pastian masa depan.<sup>147</sup>

Dari hasil wawancara dan teori maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan program kedepan telah direncanakan sebelumnya melalui rapat terbuka, dan hasilnya sebagai berikut: guru dalam pembelajaran harus menggunakan metode dan media yang beragam, wajib membuat rencana program pengajaran, harus mengoptimalkan teknologi dalam pembelajaran, mengadakan jam tambahan untuk kelas IX, pembinaan siswa melalui program bimbingan konsling (BK), mengusahakan agar siswa semua ikut serta dalam kegiatan ekstrakurikuler, siswa sebelum lulus sekolah mampu menghafal juz 30, dapat membaca Al Qur'an dengan lancar dan mengerti hukum bacaan serta dapat mengimami siswa dalam pelaksanaan sholat zuhur berjama'ah di kelas.

b. Memanfaatkan waktu kosong dengan bekerja

---

<sup>147</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktek*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), hlm.87



Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan kepala sekolah yang memanfaatkan waktu luang dalam bekerja yang menyatakan:

“Iya, karena untuk meningkatkan mutu pendidikan disekolah bapak harus bertanggung jawab dalam hal ini, seperti bapak jika tidak ada pekerjaan mencari informasi sekolah lain yang telah berkembang dan maju melalui internet, mempelajari manajemennya kemudian mengaplikasikannya ke sekolah yang bapak pimpin, kemudian membantu bawahan jika butuh bantuan, membaca Al Qur’an, membaca buku, tak jarang bapak juga mengawasi siswa-siswa dalam proses pembelajaran.”<sup>148</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai apakah kepala sekolah memanfaatkan waktu kosong dengan bekerja yang menyatakan: kepala sekolah sering memanfaatkan waktu kosong dengan bekerja, tidak hanya duduk terfokus didalam ruangan saja, akan tetapi jika kepala sekolah tidak ada kerjaan kepala sekolah ke ruang TU untuk mengontrol data-data siswa apakah sudah didata semua atau masih ada yang belum belum, bisa juga mengisi buku induk, mengawasi siswa dalam proses pembelajaran, membaca buku, bisa juga membaca Al Qur’an, dan mencari informasi-informasi terkait dengan perkembangan sekolah lain.<sup>149</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai apakah kepala sekolah memanfaatkan waktu kosong dengan bekerja, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

---

<sup>148</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>149</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

“Iya, kepala sekolah jika tidak terlalu banyak tugas beliau sering *searching* internet mencari informasi-informasi mengenai sekolah lain yang berkenaan dengan pendidikan, informasi tersebut jika sesuai dengan sekolah yang bapak pimpin maka akan dibahas melalui rapat bulana untuk di aplikasikan, kepala sekolah juga sering membantu TU dalam melaksanakan tugas, mengawasi siswa dalam proses pembelajaran, membaca buku-buku baik itu mengenai informaasi seputar pendidikan, agama maupun pelajaran, ikut berpartisipasi mengajar dan membersihkan sekitar halaman kantor jika ada sampah atau kotorang.”<sup>150</sup>

Dalam hal ini, kepala sekolah yang dalam pelaksanaan tugasnya harus memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai mutu pendidikan, oleh karna itu ketika kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan memiliki waktu luang, hendaklah dimanfaatkan yang sebenar-benarnya oleh kepala sekolah untuk kemajuan sekolah seperti membaca dengan mencari info perkembangan pendidikan yang dapat diaplikasikan ke sekolah, menjadikan pembelajaran bagi kekurangan atau masalah-masalah yang ada di sekolah tersebut dan dapat memberikan inovasi terhadap sekolah yang kepala sekolah pimpin, kepala sekolah bisa dapat memanfaatkan waktu luangnya dengan membantu bawahannya ketika banyak pekerjaan, mengontrol bawahan dalam bekerja bisa jika beristirahat dengan membaca Qur'an menenangkan hari dan fikiran sebelum melaksanakan tugas-tugas yang telah diamanahkan kepadanya.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Sejalan apa yang telah diwawancara dengan peneliti observasi yang mana kepala sekolah tersebut ketika tidak banyak kegiatan atau pekerjaan suka mencari informasi-informasi seputar pendidikan, membaca Al

---

<sup>150</sup>Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

Qur'an, buku pembelajaran, buku mengenai Islam, baca koran dan sering juga membantu TU dalam melaksanakan tugas terkait dengan data siswa dan guru.<sup>151</sup>

Dari hasil wawancara, analisis dan teori maka dapat disimpulkan kepala sekolah jika tidak terlalu banyak kegiatan maka akan mengisi waktu luangnya dengan hal-hal positif seperti mencari informasi mengenai perkembangan mengenai pendidikan, membantu TU dalam melaksanakan tugas, mengawasi siswa dalam proses pembelajaran, ikut berpartisipasi dalam mengajar siswa, membaca Al Qur'an, buku dan koran, serta membersihkan sampah yang ada di halaman kantor.

## **5. Berinisiatif Melakukan Hal yang Baik**

Sekolah/madrasah itu berkualitas atau tidak berkualitas sangat bergantung pada *leadership* dari kepala sekolah/madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di sekolah/madrasah itu, dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal, tentang guru yang direkrut, penugasan guru, rotasi guru, pembinaan guru dan bahkan promosi kepangkatan guru. Semakin guru itu bekerja dengan penuh antusias, bermotivasi baik, dinamis mengikuti kemajuan baik teori, instrumen, teknologi, maupun kebijakan pemerintah, maka akan semakin tinggi produktifitas sekolah, dan akan semakin besar kontribusnyanya terhadap pemajuan bangsa ke depan.<sup>152</sup>

Kepala sekolah yang berinisiatif melakukan hal-hal yang dianggap baik salah satunya apabila kepala sekolah mampu menjaga keharmonisan hubungan

---

<sup>151</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

<sup>152</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm.57

sesama kelompok kerja maupun masyarakat sekitar, hal tersebut dapat dapat menimbulkan pandangan yang baik bagi masyarakat maupun bawahan dalam bentuk kerja sama demi kemajuan sekolah untuk kedepan, serta menumbuh kembangkan ikatan persaudaraan antara sesama. Berikut hal-hal yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun kelompok kerja serta menjalin hubungan antara sekolah dan masyarakat dengan baik di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.

a. Membangun kelompok kerja yang baik

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah membangun kelompok kerja yang baik, menyatakan:

“Bapak dalam membangun kelompok kerja yang baik kepada bawahan dengan cara transparan atau terbuka dalam segala hal yang menyangkut pelaksanaan kegiatan sekolah, sistem kerjanya secara kekeluargaan artinya saling mendukung satu sama lain untuk memperlancar kegiatan yang ada di sekolah, dan adil dalam pemberian tugas kepada masing-masing bawahan yang telah ditentukan tidak membedakan antara satu dengan yang lain dalam bentuk adil disini juga para bawahan ditugaskan sesuai dengan keahlian dan kemampuan bidangnya masing-masing.”<sup>153</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana kepala sekolah membangun kelompok kerja yang baik menyatakan:

“Kepala sekolah dalam membangun kelompok kerja dengan cara memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing, tidak membedakan antar bawahan, kepala sekolah juga merangkul semua bawahan dengan cara memberikan perhatian seperti menyapa bawahan,

---

<sup>153</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

menanyakan perkembangan siswa, kendala yang dihadapi, memberikan pujian bagi bawahan yang berprestasi, memberikan motivasi bagi bawahan yang kurang berprestasi agar lebih meningkatkan kinerjanya. Sistem kerja yang dilakukan kepala sekolah pun menggunakan sistem kerja kekeluargaan dengan merangkul semua bawahan”<sup>154</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana kepala sekolah membangun kelompok kerja yang baik, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Dalam membangun kelompok kerja yang baik kepala sekolah merangkul semua bawahan dengan tidak membedakan antara satu dengan yang lain semua sama dan mendapatkan tugas dan tanggung jawab sesuai keahlian masing-masing, memberikan dorongan kepada bawahan dalam bekerja agar lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, bertegur sapa, keterbukaan dalam memberikan informasi mengenai sekolah dan memberikan perhatian kepada bawahan yang sering melalaikan tanggung jawabnya.”<sup>155</sup>

Kepala sekolah identik sebagai pengatur dan tugas utama kepala sekolah adalah untuk menyelaraskan peran-peran anggota kelompok lain sehingga dapat melakukan kinerja dengan baik. Peran kepala sekolah dituntut untuk aktif dalam memecahkan berbagai masalah karena kepala sekolah merupakan tempat utama segala sesuatu berakhir, baik berupa keputusan, dorongan atau motivasi untuk melakukan suatu usaha dan pada akhirnya kepala sekolah yang menjadikan kerjasama dapat terbentuk secara stabil dalam mencapai pemenuhan tujuan.

Peran kepala sekolah harus memahami anggota-anggotanya baik sebagai individu maupun bagian dari tim. Ia harus paham terhadap masing-masing tugas dan tanggungjawab anggota kelompok, dinamika kelompok dari anggota dan

---

<sup>154</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>155</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

mampu menyelaraskan kehidupan organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung.

Peran kunci seorang kepala sekolah dalam membangun tim kerja yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun kepercayaan dan memberikan inspirasi pada tim
- 2) Membina anggota tim dan anggota kelompok sehingga meningkatkan tingkat kinerja.
- 3) Memfasilitasi dan mendukung keputusan tim.
- 4) Mengembangkan kemampuan tim.
- 5) Menciptakan identitas tim.
- 6) Mengantisipasi dan memengaruhi perubahan.
- 7) Menginspirasi tim sampai meningkatkan tingkat kinerja
- 8) Mengaktifkan dan memberdayakan anggota kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.
- 9) Mendorong anggota tim untuk menghilangkan nilai yang rendah pada pekerjaan.

Dari hasil analisis, wawancara dan teori maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam membangun kelompok kerja yang baik dengan cara transparansi atau terbuka dalam segala hal yang menyangkut pelaksanaan kegiatan sekolah, kemudian merangkul bawahan menjadi sebuah tim kerja yang baik dengan sistem kekeluargaan saling membantu sama lain serta tidak membedakan antara satu dengan yang lain. Semua bekerja sesuai dengan keahlian dan kemampuan, bertanggung jawab terhadap tugas masing-masing, mendorong

bawahan agar bersemangat dalam bekerja, mengapresiasi bawahan yang berprestasi serta memberika motivasi bawahan agar lebih meningkatkan kinerjanya.

b. Menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana cara kepala sekolah dalam menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat,yang menyatakan:

“Apabila ada acara-acara seperti penyuluhan, seminar dan perbisahan dari sekolah biasanya bapak dari pihak sekolah mengundang wali murid untuk mengikuti acara tersebut, tidak hanya wali murid sekolah pun terbuka apabila ada masyarakat lain yang ingin ikut dalam acara tersebut, hal ini dilakukan untuk menjalin hubungan baik antara sekolah dan masyarakat. Kemudan kunjungan rumah, ini bapak lakukan ketika anak tersebut sudah lama tidak masuk sekolah tanpa alasan yang jelas, kemudian siswa yang sakit memerlukan waktu yang lama untuk sembuh dan ketika Idul Adha pihak sekolah mengadakan pemotongan kurban di sekolah yang melibatkan masyarakat setempat.”<sup>156</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana cara kepala sekolah menjalin hubungan sekolah dengan, menyatakan:

“Dengan cara kepala sekolah mengundang masyarakat untuk menghadiri kegiatan yang dibuat oleh sekolah, seperti penyuluhan, seminar maupun pelepasan anak-anak kelas IX, selain itu sekolah juga mengajak masyarakat dalam kerja bakti lingkungan disekitar lingkungan sekolah demi menjalin hubungan baik kepada masyarakat, mengunjungi siswa yang telah lama tidak masuk sekolah tanpa kabar yang jelas, memberikan bantuan kepada masyarakat dalam bentuk infak dan sodakoh yang berasal dari keluarga besar SMP Muhammadiyah 1 Palembang untuk siswa yang kurang mampu.”<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>157</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana cara kepala sekolah menjalin sekolah hubungan dengan masyarakat, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK yang menyatakan:

“Ketika ada kegiatan-kegiatan sekolah kepala sekolah menugaskan untuk mengikutsertakan masyarakat dalam kegiatankegiatan tersebut seperti penyuluhan, perlombaan dan rapat yang mengharuskan orang tua siswa untuk hadir dalam kegiatan tersebut agar masyarakat dapat melihat perkembangan sekolah dan dapat dipandang bagus serta menjalin hubungan dengan masyarakat secara baik, melakukan pendekatan kepada masyarakat dengan cara mengapresiasi siswa yang berprestasi, membantu siswa yang kurang mampu, membesuk siswa yang sakit, menghadiri undangan siswa serta menyambut dengan baik tamu yang datang.”<sup>158</sup>

Hubungan antara sekolah dan masyarakat pada hakekatnya adalah suatu sarana yang cukup mempunyai peranan yang menentukan dalam rangka usaha mengadakan pembinaan pertumbuhan dan pengembangan murid-murid di sekolah. Secara umum orang dapat mengatakan apabila terjadi kontak, pertemuan dan lain-lain antara sekolah dengan orang diluar sekolah, adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat. pelaksanaan hubungan masyarakat tidak menunggu adanya permintaan masyarakat, tetapi sekolah berusaha secara aktif serta mengambil inisiatif untuk melakukan berbagai aktivitas agar tercipta hubungan dan kerjasama harmonis.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada siswa yang bernama Aisyah Zahra mengenai bagaimana cara kepala sekolah dalam menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat (siswa), menyatakan:

---

<sup>158</sup>Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017



“Kepala sekolah dalam menjalin hubungan sekolah dengan siswa dengan cara memberikan bantuan kepada siswa yang kurang mampu, memberi penghargaan bagi siswa yang berprestasi, mengikutsertakan lomba ke luar, memberikan pembelajaran bagi siswa, menasehati siswa yang bermasalah, membimbing dan mengajari siswa, memberika motivasi, membesuk siswa yang sakit, mengantarkan siswa yang sakit pulang kerumah ketika tidak memungkinkan lagi untuk mengikuti pembelajaran dan mengikutsertakan siswa dalam organisasi IPM Ikatan Pemuda Muhammadiyah.”<sup>159</sup>

Dari hasil analisis dan wawancara maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat baik itu masyarakat luar maupun masyarakat dalam (siswa) semuanya berhubungan seperti kepala sekolah mengundang masyarakat setiap mengadakan kegiatan-kegiatan di sekolah diantaranya seminar, penyuluhan, perlombaan dan perpisahan yang diadakan kelas IX demi menjali hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Tidak hanya itu sekolah juga apabila Idul Adha sekolah mengadakan pemotongan kurban yang melibatkan masyarakat, kemudian membantu siswa yang kurang mampu, mengapresiasi siswa yang berprestasi, membesuk siswa yang sakit, membimbing dan mengajari siswa, memberi motivasi, memberikan pembelajaran dan mengikutsertakan siswa dalam organisasi Ikatan Pemuda Muhammadiyah IPM.

## **6. Mengambil Jalan Keluar dalam Permasalahan**

Untuk menghadapi situasi yang tenga dihadapi dan memerlukan keputusan yang harus diambil, seorang pemimpin sekolah perlu mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya yang relevan dengan permasalahan atau kesempatan yang dihadapi. Nilai-nilai, latar belakang dan keahlian para pengambilan keputusan

---

<sup>159</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.

juga mempengaruhi tipe masalah dan kesempatan yang mereka pilih untuk dikerjakan.

Dalam hal ini, suatu masalah mungkin adalah peluang yang tersembunyi. Suatu masalah yang dikeluhkan peserta didik misalnya kesempatan mengusahakan program pemenuhan peningkatan mutu layanan pendidikan khususnya dalam pengadaan sarana dan prasarana<sup>160</sup>

Dalam mengambil jalan keluar suatu permasalahan yang dihadapi sekolah, kepala sekolah dalam hal ini melimpahkan wewenang kepada bawahan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang ada, jika bawahan dapat mengatasinya maka tidak perlu kepala sekolah yang menyelesaikan permasalahan tersebut, akan tetapi jika suatu permasalahan tersebut tidak bisa di selesaikan lagi oleh bawahan maka kepala sekolah yang bertindak, sebelum mengambil jalan keluar suatu permasalahan tersebut, kepala sekolah hendaklah mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya, apa yang melatar belakangi sehingga terjadi permasalahan tersebut, jika informasi tersebut sudah didapat disinilah memerlukan keputusan kepala sekolah untuk mengambil tindakan dalam penanganannya dengan berbagai pertimbangan.

Berikut bentuk penanganan permasalahan yang dihadapi kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana cara kepala sekolah dalam menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat, yang menyatakan:

---

<sup>160</sup> Engkoswara, *Op.Cit*, hlm.235

“Ketika terjadi permasalahan yang dihadapi sekolah maka bukan bapak yang langsung menyelesaikan permasalahan tersebut akan tetapi permasalahan tersebut diselesaikan oleh bawahan terlebih dahulu kecuali ketika bawahan tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut baru bapak yang menyelesaikannya jika bawahan masih bisa menyelesaikannya maka permasalahan tersebut tidak harus sampai ke tangan bapak. misalkan jika ada salah satu siswa yang bermasalah didalam kelas maka yang menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikannya yaitu guru atau wali kelas, jika seandainya guru atau wali kelas tidak mampu untuk menyelesaikannya, maka yang akan bertindak selanjutnya ialah guru bimbingan konsling BK, akan tetapi seandainya guru BK pun tidak bisa menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh siswa itu maka wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang akan bertindak selanjutnya, ketika telah sampai ke WAKA kesiswaan ternyata permasalahan tersebut selesai tidak ada permasalahan lagi dari siswa tersebut maka permasalahan tersebut tidak sampai ketangan bapak, akan tetapi jika permasalahan tersebut ternyata WAKA kesiswaan pun tidak dapat menyelesaikannya barulah bapak yang menyelesaikannya, sebelum bapak mengambil tindakan bapak mencari informasi terlebih dahulu apa yang menjadi permasalahannya dan apa yang latar belakangnya kemudian memanggil orang tua murid untuk memberi tau mengenai permasalahan anaknya setelah itu membuat perjanjian diatas matrai yang bertanda tangan diberi dua pilihan apakah ingin keluar dari sekolah atau ingin tetap sekolah, jika siswa tersebut ingin tetap sekolah maka harus berjanji tidak akan mengulangi kesalahan lagi akan tetapi jika masih berbuat kesalahan maka siswa tersebut akan langsung dikeluarkan”<sup>161</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan dalam penanganan permasalahan, menyatakan:

“Melihat terlebih dahulu permasalahannya, jika permasalahannya dari siswa kepala sekolah melimpahkan wewenang kepada guru dalam menyelesaikan permasalahan tersebut jika permasalahan tersebut telah diatasi oleh kepala sekolah artinya permasalahan tersebut sudah berat dan butuh penanganan kepala sekolah, maka bentuk penyelesaiannya ialah pertama kepala sekolah mencari tau apa penyebab permasalahannya dan yang latar belakang sehingga terjadi permasalahan dari siswa kemudian memanggil orang tua siswa tersebut untuk memberi tau permasalahan yang di buat siswa di sekolah selanjutnya membuat surat perjanjian untuk tidak mengulangi lagi permasalahannya, apabila siswa

---

<sup>161</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

tersebut masih membuat kesalahan kepala sekolah langsung mengeluarkan siswa tersebut.”<sup>162</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan dalam penanganan permasalahan, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd sebagai guru BK tetapi ada sedikit perbedaan, yang menyatakan:

“jika terjadi permasalahan yang ada di sekolah bukan kepala sekolah yang pertama-tama menyelesaikannya akan tetapi parah bawahan, jika bawahan sudah tidak bisa untuk menyelesaikannya barulah kepala sekolah yang mengambil tindakan dalam penanganan permasalahan tersebut itu dilakukan terhadap siswa. Akan tetapi berbeda penanganan permasalahan terhadap guru, jika guru yang bermasalah maka tidak ada para guru-guru yang menyelesaikan permasalahan tersebut, permasalahan tersebut diselesaikan langsung oleh kepala sekolah pada saat rapat bulanan, mencari tau sebab-sebab dan latar belakang sehingga terjadi permasalahan tersebut, setelah mengetahui alasan-alasannya baru kepala sekolah menentukan keputusan untuk menyelesaikannya. Biasanya kepala sekolah akan menasehatinya atau sedikit menyinggung agar guru tersebut tidak lagi mengulanginya.”<sup>163</sup>

Hasil wawancara yang dilakukan kepada siswa yang bernama Aisyah Zahra berhubungan dengan hasil wawancara sebelumnya mengenai bagaimana cara kepala sekolah menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa, menyatakan:

“Jika ada siswa yang bermasalah maka yang bertindak untuk menyelesaikan permasalahan tersebut bukan kepala sekolah akan tetapi guru atau wali kelas, atau guru BK, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang terlebih dahulu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa, jika guru tersebut tidak mampu untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa maka kepala sekolah mengambil tindakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, dalam penyelesaiannya biasanya kepala sekolah memanggil wali murid untuk memberi tau permasalahan siswa itu dan diminta keterangan mengenai siswa tersebut, selanjutnya kepala sekolah bertindak tegas memberikan sanksi dan kesepakatan

---

<sup>162</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>163</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

wali murid jika masih bermasalah maka kepala sekolah akan mengeluarkan siswa tersebut.”<sup>164</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Apa yang peneliti observasi dengan hasil wawancara tersebut berhubungan satu sama lain yang mana dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi sekolah yang pertama menyelesaikan permasalahan tersebut bukanlah kepala sekolah akan tetapi ada tahap, dari guru atau wali kelas, buru BK, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan.

Apabila salah satu ketiga ini dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa maka permasalahan tersebut tidak sampai ketangan kepala sekolah, akan tetapi jika tidak dapat menyelesaikannya langkah berikutnya ialah kepala sekolah mengambil tindakan dengan memanggil wali murid untuk dimintai keterangan mengenai apa sebab dan akibat anak tersebut bermasalah setelah semuanya jelas tahap berikutnya kepala sekolah mengambil tindakan untuk membuat surat perjanjian yang di tandatangai wali murid, apabila masih terjadi permasalahan dengan siswa tersebut maka siswa tersebut akan dikeluarkan dari sekolah. Akan tetapi jika permasalahan tersebut dari bawahan maka tidak ada yang mengambil tindakan dalam penyelesaiannya baik dari bawahan maupun dari kepala sekolah sendiri.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.

<sup>165</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

Dalam hal ini artinya kepala sekolah sudah sangat tegas dalam menindaklanjuti siswa yang bermasalah dengan memberikan wewenang kepada bawahan terlebih dahulu untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa tidak langsung kepala sekolah yang menghadapinya. Jika masih ada bawahan yang mampu untuk menyelesaikannya maka tidak harus kepala sekolah yang bertindak untuk menyelesaikannya. Akan tetapi kepala kurang tegas dalam mengambil keputusan ketika terjadi permasalahan yang dihadapi oleh guru, tidak ada tindakan yang dilakukan baik oleh bawahan maupun kepala sekolah sendiri, bentuk penanganan permasalahannya akan diselesaikan pada saat rapat bulanan.

Dari hasil analisis dan wawancara maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan terhadap siswa, tahap awal yang menyelesaikan permasalahan tersebut ialah guru atau wali kelas, guru BK, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, jika ketiga tersebut tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut, maka selanjutnya kepala sekolah yang mengambil tindakan dalam penyelesaiannya.

Kepala sekolah tahap akhir dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi siswa, apabila permasalahan tersebut tidak dapat ditangani dan sudah sampai kepada kepala sekolah artinya siswa tersebut mengulangi perbuatannya maka siswa tersebut akan dikeluarkan. Akan tetapi jika permasalahan tersebut datang dari guru maka baik bawahan maupun kepala sekolah tidak mengambil keputusan dalam penyelesaiannya. Bentuk penyelesaian yang dilakukan kepala sekolah setelah ada rapat bulanan maka tindakan kepala sekolah ialah bertanya terlebih dahulu mengenai sebab akibat dan melatar belakangi permasalahan itu, setelah semuanya

sudah jelas kemudian kepala mengambil tindakan untuk menasehati agar tidak mengulanginya lagi.

## **7. Dapat Berkomunikasi dengan Baik dan Memberikan Motivasi Kepada Bawahan**

Keterampilan berkomunikasi bagi kepala sekolah atau madrasah merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam kepemimpinannya. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan dalam menyampaikan konsep dan gagasan kelembagaan kepada civitas sekolah/madrasah dan masyarakat sekitar. Kemampuan komunikasi lainnya meliputi keterambilan dalam mendengar menerima kritik, saran atau gagasan dari lingkungan sekolah maupun masyarakat sekitar.<sup>166</sup>

Selain berkomunikasi dengan baik kepala bawahan kepala sekolah juga hendaklah memberikan motivasi Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

kepala sekolah dalam berkomunikasi kepada bawahan hendaklah memiliki cara berbicara yang baik, lemah lembut dan sopan santun, serta enak untuk didengar agar bawahan tersebut dapat menerima dengan baik apa yang dibicarakan oleh kepala sekolah dan didengarkan dan dihormati semua yang

---

<sup>166</sup> Jalaludin Rakhmad, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm.62

menjadi pembicaraannya. Tidak hanya itu kepala sekolah ketika pembicaraannya telah diterima oleh bawahan maka apa yang dibicarakan kepala sekolah juga dapat menjadikan motivasi oleh bawahan dalam bekerja, agar lebih bersemangat lagi bawahan dalam bekerja tidak hanya dengan memberikan motivasi berupa cara berbicara yang baik saja akan tetapi bisa juga dengan memberikan *reward* kepada bawahan yang berprestasi agar lebih bersemangat lagi dalam bekerjanya. Berikut komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dengan melihat cara berbicara kepala sekolah kepada bawahan dan cara kepala sekolah memberikan motivasi kepada bawahan agar lebih bersemangat dalam bekerja:

a. Cara berbicara kepada bawahan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana cara berbicara kepala sekolah kepada bawahan, yang menyatakan:

“Bapak ketika berbicara kepada bawahan melihat situasi dan kondisi serta sifat orang yang diajak berbicara tergantung konteks pembicaraannya. Jika konteks pembicaraan sehari-hari bapak dalam berbicara menggunakan bahasa Indonesia kepada bawahan kemudian nada bicarannya harus lemah lembut agar enak untuk didengar dan bawahan menerima serta menghargai apa yang bapak bicarakan. Dalam berbicara sebisa mungkin tidak menyinggung perasaan bawahan sekalipun bawahan tersebut melakukan pelanggaran-pelanggaran jika bisa dibicarakan baik-baik tidak perlu melakukan kekerasan dan menghargai setiap ide, keluhan yang disampaikan bawahan.”<sup>167</sup>

Pernyataan kepala sekolah di atas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana cara berbicara kepala sekolah kepada bawahan, menyatakan:

---

<sup>167</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017



“Kepala sekolah dalam berbicara kepada bawahan sangat berhati-hati takut apa yang dibicarakannya dapat menyinggung bawahan orangnya dalam berbicara lemah lembut, sopan santun, tutur katanyapun mudah untuk dipahami, dalam berbicara menggunakan bahasa Indonesia sehingga apa yang dibicarakannya kepada bawahan sangat dihargai dan didengarkan oleh bawahan kemudian kepala sekolah juga tidak pernah untuk memarahi bawahan jika bawahan tersebut melanggar aturan sekolah, hanya diingatkan supaya tidak melakukan hal tersebut agar tidak menyinggung perasaan bawahan.”<sup>168</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana cara berbicara kepala sekolah kepada bawahan, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Cara berbicara kepala sekolah kepada bawahan sangat lemah lembut pelan sekali dalam berbicaranya, sopan santun dalam berbicara mudah untuk bawahan memahaminya, apa yang disampaikan dapat diterima dan dihargai oleh bawahan, bahasa yang digunakannya pun menggunakan bahasa Indonesia tidak pernah dalam berbicara menggunakan emosi selalu memikirkan dampak dari apa yang dibicarakan, kepala sekolah juga sangat berhati-hati dalam berbicara agar tidak menyinggung perasaan bawahan, apa yang menjadi keluhan maupun ide bawahan sangat dihargai dan didengar untuk dilaksanakan, jika tidak ada hal yang benar-benar penting untuk dibicarakan maka kepala sekolah akan diam.”<sup>169</sup>

Hasil wawancara yang dilakukan kepada siswa yang bernama Aisyah Zahra berhubungan dengan hasil wawancara sebelumnya mengenai bagaimana cara berbicara kepala sekolah kepada siswa, menyatakan:

“Kepala sekolah jarang sekali berkomunikasi kepada siswa, akan tetapi yang saya ketahui kepala sekolah apabila sedang berbicara kepada siswa sangat lemah lembut sekali seperti bapak yang berbicara dengan anaknya, tidak pernah memarahi siswa sekalipun siswa tersebut berbuat kesalahan kepala sekolah lebih memilih menasehati dari pada memarahi siswa tersebut, kata-katanya pun tidak ada yang menyinggu perasaan siswa ketika berbicara, apa yang dibicarakannya kepada siswa dapat menjadikn motivasi kepada siswa.”<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>169</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>170</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.

Keberhasilan komunikasi di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya peyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Pemahaman orang perihal sesuatu hal akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya diperdengarkan atau dibacakan. Dan akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut, selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Apa yang peneliti observasi berhubungan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, yang mana cara berbicara kepala sekolah sangat lemah lembut, mudah untuk dipahami apa yang dibicarakannya, kemudian bahasa yang digunakannya pun bahasa Indonesia, ketika berbicara tidak pernah memotong pembicaraan bawahan, apa yang dibicarakannya pun sangat dihargai bawahan, menghargai setiap apa yang disampaikan bawahan, sopan santun dalam berbicara tidak menggunakan kata-kata yang kasar, suka menyapa, serta penuh bijaksana.<sup>171</sup>

---

<sup>171</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

Dari hasil analisis, wawancara dan observasi maka dapat disimpulkan bahwa cara berbicara kepala sekolah kepada seluruh ruang lingkup yang ada di sekolah pada dasarnya lemah lembut, sangat sopan santu, menghargai apa yang disampaikan oleh bawahan, bahasa yang digunakan mudah dipahami dengan menggunakan bahasa Indonesia, tidak mudah untuk marah, selalu dalam menyelesaikan segala hal dibicarakan dengan penuh hati-hati agar tidak menyinggung perasaan bawahan, apabila kepala sekolah berbicara sangat dihargai dan dilaksanakan dengan baik jika tidak ada pembicaraan yang penting maka kepala sekolah akan diam serta sangat bijaksana.

b. Memberikan semangat dalam bekerja

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana cara kepala sekolah memberikan semangat kepada bawahan dalam bekerja, yang menyatakan:

“Agar bawahan bersemangat dalam melakukan tugasnya maka jika ada bawahan yang berprestasi, yang rajin, bertanggung jawab setiap tugas yang diberikan kepadanya akan diberi penghargaan atau *reward* biar memotivasi rekan-rekannya untuk lebih bersemangat lagi dalam bekerja. Seperti satu tahun yang lalu sekolah mengadakan akreditasi agar sekolah ini mendapat nilai yang terbaik maka masing-masing guru diberi tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan, yang mana tugas tersebut terbagi menjadi dalam 8 standar yaitu

- 1) Standar isi
- 2) Standar kompetensi lulusan
- 3) Standar proses pendidikan
- 4) Standar pendidik dan tenaga pendidik
- 5) Standar sarana dan prasarana
- 6) Standar pengelolaan
- 7) Standar pembiayaan pendidikan
- 8) Standar penilaian pendidikan

Dari ke 8 standar tersebut bapak bagi tugas masing-masing guru dalam bentuk tim agar guru tersebut memahami tugas dan tanggung jawabnya dan agar hasil akreditasi berjalan sesuai yang diinginkan, dari penilaian ke 8 standar

tersebut apabila terdapat nilai tiga tertinggi maka guru tersebut akan diberi reward sebagai bentuk penghargaan telah berusaha dengan baik nilai standar yang telah ditentukan tersebut.”<sup>172</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana cara kepala sekolah memberikan semangat kepada bawahan dalam bekerja, menyatakan:

“Agar guru-guru tersebut bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan merasa bertanggung jawab sepenuhnya dengan tugas yang diberikan kepadanya maka kepala sekolah memberikan *reward*, guru yang mendapat *reward* atau penghargaan ada kategorinya diantaranya yaitu dalam mengajar guru tersebut mengumpulkan program pembelajaran tepat waktu, rutin memantau perkembangan siswa, selalu membuat RPP, menyumbangkan ide-ide untuk sekolah, disiplin selalu mengerjakan apa yang menjadi tanggung jawabnya, tidak pernah berbuat kesalahan, disiplin terhadap waktu, dan siswa tersebut sangat bersemangat dalam belajar ketika guru tersebut yang mengajar, bagi guru-guru yang kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya maka kepala sekolah akan menasehati dengan memberikan motivasi agar meningkatkan kinerjanya. Tidak hanya melalui *reward* akan tetapi bagi guru yang sangat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan disiplin kepala sekolah akan memberikan pujian bagi guru tersebut”<sup>173</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana cara kepala sekolah memberikan semangat kepada bawahan dalam bekerja, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Agar bawahan bersemangat dalam bekerja khususnya guru, maka bagi guru yang melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab akan diberikan *reward* atau penghargaan atas tugasnya tersebut, penilaian ini dilaksanakan akhir semester dengan kategori kedisiplinan dalam menjalankan tugas, selalu membuat program-program sekolah yang diberikan, persiapanya dalam belajar selama satu semester, metod yang digunakan dalam belajar, media yang digunakan, keaktifan dalam rapat bulanan dalam memberikan ide atau kritik yang membangun, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, membantu guru dalam

---

<sup>172</sup>Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>173</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

mengajar ketika guru yang bersangkutan berhalangan datang, dan disukai guru dan siswa cara bekerjanya. Bukan hanya mendapatkan penghargaan guru tersebut tetapi juga mendapat pujian setiap harinya bagi guru yang benar-benar menjalankan tugasnya dengan baik.”<sup>174</sup>

Hasil wawancara yang dilakukan kepada siswa yang bernama Aisyah Zahra berhubungan dengan hasil wawancara sebelumnya mengenai bagaimana cara kepala memberikan semangat kepada siswa dalam belajar, menyatakan: Agar siswa lebih giat belajarnya dan meningkatkan prestasinya maka kepala sekolah akan memberikan penghargaan bagi siswa yang memiliki prestasi, seperti jika ada siswa yang mendapatkan hasil rapor nilai tertinggi dikelas dengan juara 1,2 dan 3 maka siswa tersebut akan diberikan hadiah oleh kepala sekolah sebagai sebuah penghargaan atas prestasinya selama siswa tersebut mengikuti proses belajar mengajar sebelumnya, memberikan nasehat bagi siswa yang tidak berprestasi agar lebih meningkatkan belajarnya.<sup>175</sup>

Setiap guru ingin berprestasi dalam pekerjaannya. Mereka ingin memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuannya. Setiap guru menginginkan ada kemajuan dan perkembangan dalam pekerjaannya. Mereka akan merasa frustrasi apabila tidak memperoleh hasil yang gemilang. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk mendorong guru agar dapat berprestasi. Pemberian *reward* atas prestasi, dan pemberian training dan pelatihan penyegaran sangat berguna untuk membangun semangat guru.

---

<sup>174</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>175</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.

Tidak hanya itu setiap guru ingin merasa penting dalam pekerjaannya. Pujian adalah suatu bentuk stimulasi yang penting untuk membangkitkan semangat guru. Seorang manajer dapat memuji guru-guru mereka dengan tulus melalui pertemuan-pertemuan rapat atau melalui tulisan diweb sekolah sudah cukup membuat guru merasa sebagai individu yang diperhatikan. Seorang guru akan respek apabila pendapat/ide mereka dapat diterima. Pendapat-pendapat tersebut tentu saja dikonsultasikan terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan yang bijak. Konsultasi yang dilakukan dengan guru memberi pengakuan kepada mereka bahwa ide/tanggapan mereka adalah penting. Sehingga para guru akan terus memberikan pendapat yang sifatnya membangun guna mengambil suatu keputusan penting.<sup>176</sup>

Dari hasil wawancara dan teori maka dapat disimpulkan bahwa cara kepala sekolah memberikan semangatnya kepada guru dalam bekerja dan siswa dalam belajar pada umumnya dengan dua cara:

- 1) *Reward*: baik siswa maupun guru bagi yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan langsung dari kepala sekolah. Ini dimaksudkan agar guru-guru dan siswa dapat bersemangat serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya, bagi siswa dan guru yang tidak berprestasi akan diberikan nasehat yang membangkitkan semangat bawahan agar dapat berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>176</sup>Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm.67

2) Bagi siswa ataupun guru yang kesehariannya dalam melaksanakan tugas yang terdapat kategori salah satunya rajin, penuh disiplin, bertanggung jawab terhadap tugas, memberikan ide-ide atau kritik yang membangun, suka membaantu sesama dan dipandang baik oleh semua orang maka kepala sekolah akan memberikan pujian kepada siswa atau guru yang terdapat dalam kategori tersebut.

### **8. Memiliki Kepekaan dan Ikut Merasa Bersalah Jika Terjadi Sesuatu Kurang Pas**

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai orang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Bentuk keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah yang dapat menggerakkan seluruh organisasi untuk mencapai tujuan dengan memberika

arahan-arahan dan mengevaluasi hasil kerja disetiap lini yang masing belum berjalan dengan baik. Berikut kepala sekolah yang ingin mencapai tujuan pendidikan dengan cara memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas maupun kepala sekolah yang memperbaiki kinerja diri sendiri maupun bawahan.

a. Memberikan tanggapan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana cara bapak memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas, yang menyatakan:

“Jika ada sesuatu yang kurang pas yang terdapat baik kinerja, proses belajar mengajar, aktivitas sekolah yang berdampak tidak efektifnya sekolah dalam pelaksanaannya serta tidak dapat mencapai tujuan pendidikan maka bapak memberikan tanggapan kepada siapa saja yang ada disekolah jika terjadi sesuatu yang kurang pas, misal salah satu contoh ada satu kelas yang pada saat pelajaran guru yang bersangkutan siswanya sering ribut sampai mengganggu kelas lain, maka bapak akan memberikan tanggapan kepada guru yang bersangkutan mengapa sehingga terjadi hal yang demikian, hal tersebut apakah kesalahan bapak tidak memperhatikan guru-guru dalam mengajar atau salah guru tersebut yang tidak bisa mengatur siswa dalam belajar.”<sup>177</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas berbeda dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas, menyatakan: Jika terjadi sesuatu yang kurang pas dari sekolah maka kepala sekolah akan memberikan tanggapannya jika sesuatu itu tidak mendukung dalam pelaksanaak kegiatan sekolah yang dapat mengakibatkan tidak efektifnya kegiatan sekolah yang berdampak tidak

---

<sup>177</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017



tercapainya tujuan pendidikan. Tanggapan tersebut diberikan kepala sekolah pada saat rapat bulanan.<sup>178</sup>

Apa yang dikemukakan Bapak Taufik Hidayat S.Ag mengenai bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Jika terjadi sesuatu yang kurang pas baik itu dari siswa dalam belajar, keaktifan siswa dikelas, prestasi dan permasalahan yang dihadapi siswa. Kemudian dari guru bagaimana tanggung jawab guru dalam pembelajaran, semangat mengajar, kedisiplinan dan seluruh yang ada di sekolah apabila terjadi hambatan-hambatan yang bisa mengganggu kegiatan disekolah maka kepala sekolah akan memberikan tanggapannya, ini dilaksanakan pada saat rapat bulanan dengan menanyakan suatu kegiatan yang tidak berjalan dengan baik kepada guru yang bersangkutan.”<sup>179</sup>

Tanggung jawab seorang kepala sekolah adalah tercapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. Suatu sistem, kerja secara sederhana dapat digambarkan dalam hubungan kondisi proses hasil sebagai berikut:

- 1) Kondisi: Semua masukan yang diperlukan sebagai kondisi dalam proses seperti faktor lingkungan kerja (baik fisik maupun non fisik), diantaranya SDM, ruangan belajar dan bekerja, peralatan belajar mengajar, struktur organisasi, prosedur, intruksi, kebijakan pemerintah (kurikulum), hubungan antar pribadi dan suasana kerja.

---

<sup>178</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>179</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

- 2) Proses: Semua kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai hasil (keluaran) misalnya bila sekolah ditinjau sebagai suatu sistem, maka proses disini adalah interaksi sernua komponen sekolah dalam pembelajaran.
- 3) Hasil: hasil adalah keluaran, yaitu segala sesuatu yang dihasilkan dari proses kerja. Misalnya : barang dan jasa tertentu atau laporan mengenal pelaksanaan pekerjaan. Hasil sekolah sebagai sistem adalah lulusan sekolah.
- 4) Balikan formatif: balikan (feedback) formatif adalah informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas hasil balikan ini mengharuskan adanya perubahan dalam cara menghasilkan perubahan tertentu, sebagai contoh kepala sekolah meminta agar guru menggunakan tehnik mengajar tertentu dalam mengajar.
- 5) Balikan motivatif: informasi yang digunakaan untuk mempengaruhi kualitas hasil / keluaran. Informasi ini untuk meningkatkan kecapatan bekerja misalnya, kepala sekola memuji seorang guru yang bekerja dengan baik dalam menangani keluhan orang tua peserta didik.<sup>180</sup>

Dari hasil wawancara dan teori yang relevan maka dapat disimpulkan bawah kepala sekolah dalam hal ini harus memiliki kepedulian lagi terhadap bahawan dalam setiap melaksanakan tugas-tugasnya terutama jika terjadi sesuatu yang dapat menghambat efektifitas kegiatan sekolah. Dalam ini kepala sekolah memang memberikan tanggapannya jika terjadi sesuatu yang kurang pas yang

---

<sup>180</sup> Ade Cuandi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Suara Daera, 2003), hlm.23

tidak mendukung pelaksanaan sekolah yang mengakibatkan ketidak efektifan kegiatan sekolah, kepala sekolah hanya memberika tanggapannya ketika rapat bulanan dilaksanakan tidak sesuai dengan teori yang menyatakan kepala yang memberikan tanggapan jika terjadi suatu yang kurang pas kepala sekolah mengkordinasi setiap tugas dengan kondisi yang terjadi, proses pengambilan tindakan, hasil, *feedback* serta motivasi.

b. Memperbaiki kinerja

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan bagaimana cara bapak memperbaiki kinerja bawahan, yang menyatakan:

“Sebelum bapak memperbaiki kinerja bawahan, bapak melihat terlebih dahulu kinerja bapak dengan bertanya kepada guru sudah baik atau perlu ditingkatkan, apabila belum maksimal maka akan dimaksimalkan, apabila belum terlaksana tugas tersebut maka akan diingatkan. Untuk memperbaiki kinerja bawahan setiap bawahan telah diberi tugas dan tanggung jawab masing-masing, setiap tugas tersebut hendakla dikerjakan dengan sungguh-sungguh, akan tetapi jika ada bawahan dalam menjalankannya kurang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya maka akan bapak pertanyakan lewat rapat bulanan misal bulan kemaren ada salah satu guru kinerjanya sangat baik akan tetapi bulan sekarang ternyata kinerjanya menurun seperti datang ke sekolah sering terlambat, terlambat dalam mengajar, ketika mengajar hanya memberikan tugas. Maka dari itu dari rapat tersebut akan terlihat kinerjanya, ketika telah mengetahui kinerja guru tersebut menurun bapak akan mempertanyakan sebabnya dan alasan-alasan guru tersebut setelah itu baru bapak mengambil keputusan untuk mengevaluasi memilih jalan yang terbaik agar kinerjanya menjadi lebih baik lagi kedepannya.”<sup>181</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas berbeda dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana cara kepala sekolah memperbaiki kinerja diri sendiri dan bawahan, meyatakan:

---

<sup>181</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

“Kepala sekolah dalam rangka memperbaiki baik kinerja diri sendiri maupun kinerja bawahannya ialah pada saat rapat bulanan dalam rapat tersebut akan mengetahui hasil kerja selama satu bulan, jika ada salah satu bawahan yang tingkat kinerjanya rendah maka akan ditingkatkan dengan diberikan kepala sekolah arahan-rarahan. Motivasi, dan jika kinerja guru tersebut telah baik maka perlu dipertahankan jika perlu ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Setelah membahas mengenai masing-masing kinerja bawahan kepala sekolah tidak lampa juga untuk melihat kinerjanya dengan mengintrofeksi diri, menanyakan langsung pekerjaannya kepada bawahan langsung dan bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan saran untuk memperbaiki kinerja kepala sekolah dan hasilnya dijadikan bahan evaulasi untuk kedepan agar lebih baik lagi.”<sup>182</sup>

Apa yang dikemukakan Bapak Pandimin, S.Pd dan Bapak Taufik Hidayat S.Ag mengenai bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Cara kepala sekolah memperbaiki kinerjanya pada saat rapat bulanan dengan menanyakan langsung kepada bawahan selama satu bulan kinerja kepala sekolah, apakah telah berjalan dengan baik atau masih ada kekurangan, jika masih ada kekurangan kepala sekolah meminta solusi yang terbaik agar kinerja uamg kurang baik itu menjadi baik untuk kedepan dan yang telah baik akan dipertahankan. Dan cara kepala sekolah memperbaiki kinerja bawahan sama seperti kepala sekolah memperbaiki kinerjanya yaitu dengan cara melihat hasil kinerja bawahan selama satu bulan terakhir, jika ada salah satu bawahan yang kinerjanya kurang baik dalam melaksanakan tugas maka kepala sekolah akan mencari jalan keluar atau solusi agar dapat meningkatkan kinerjanya, memberikan motivasi serta saling mendukung setiap tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing.”<sup>183</sup>

Kinerja guru akan meningkat tergantung dari sistem pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai fungsi dan tugas sangat berat. Fungsinya sebagai pemimpin pendidikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru harus dilaksanakan dengan

---

<sup>182</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>183</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

optimal yang dapat ditunjang oleh kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan. Kepala sekolah yang mempunyai kreativitas yang tinggi akan dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya secara optimal. Dengan demikian akan menghasilkan gagasan dalam memecahkan masalah dan menciptakan hal-hal yang baru yang dapat dimanfaatkan dalam kegiatan-kegiatan di sekolah, sehingga kepala sekolah akan selalu mencari cara agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal dan sekolah tersebut akan bermutu.

Selain itu juga kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari harus berusaha memperhatikan dan mempraktekan dari peranan kepemimpinan, fungsi dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Kinerja guru akan meningkat tergantung dari sistem pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai fungsi dan tugas sangat berat. Fungsinya sebagai pemimpin pendidikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru harus dilaksanakan dengan optimal yang dapat ditunjang oleh kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan.

Kepala sekolah yang mempunyai kreativitas yang tinggi akan dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya secara optimal. Dengan demikian akan menghasilkan gagasan dalam memecahkan masalah dan menciptakan hal-hal yang baru yang dapat dimanfaatkan dalam kegiatan-kegiatan di sekolah, sehingga kepala sekolah akan selalu mencari cara agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal dan sekolah tersebut akan bermutu.

Dari hasil wawancara dan analisis diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang dalam memberikan tanggapannya jika terjadi sesuatu yang kurang pas hendaknya tidak hanya dalam rapat bulanan, akan tetapi kepala sekolah yang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya mampu untuk mengelola sekolah dengan baik seluruh bawahan agar kegiatan-kegiatan yang berjalan ketika terjadi yang kurang pas dapat langsung diperbaiki agar tidak mengganggu aktivitas kegiatan sekolah dan menghambat untuk mencapai tujuan pendidikan. Maka dari itu disini peran kepala sekolah harus ditingkatkan lagi terutama dalam melakukan tindakan-tindakan dalam pengelola sekolah.

#### **9. Berani Mengoreksi Kesalahan dan Bijaksana**

Jika terjadi suatu kesalahan atau dalam bentuk pelaksanaannya tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan di suatu sekolah maka kepala sekolah wajib mengoreksi apa yang menjadi kendala pelaksanaannya sehingga terjadi kesalahan-kesalahan yang dapat membuat sekolah tidak berjalan sesuai dengan pelaksanaannya.

Dalam hal ini juga kepala sekolah hendaklah mengoreksi diri pribadi terlebih dahulu sebagai pemimpin dalam menjalankan dengan cara meminta pendapat kepada guru, staf dan TU apakah sudah baik atau masih ada sesuatu yang kurang berjalan dengan baik dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah, mendengarkan bentuk-bentuk aspirasi bawahan baik berupa keluhan, masukan serta ide-ide untuk memajukan sekolah. Kepala sekolah juga harus bersikap bijaksana dalam memimpin suatu sekolah dengan cara adil setiap pemberian

tugas, memberikan contoh yang baik, tidak cepat mengambil keputusan dan sebagainya. Berikut kepala sekolah yang memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas dan mengoreksi kinerja diri sendiri serta bawahan:

a. Mendengarkan aspirasi bawahan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan dengan apakah bapak mendengarkan aspirasi bawahan dan mewujudkan dalam bentuk nyata, yang menyatakan:

“Aspirasi bawahan perlu didengar dan diwujudkan dalam bentuk nyata jika itu demi kebaikan sekolah, aspirasi berupa saran, kritik yang membangun, kendala dan ide-ide bawahan yang akan diterima setiap apa yang menjadi keluhannya kemudian akan dibahas apa yang menjadi aspirasi bawahan yang telah disampaikan sebelumnya melalui rapat bulanan, kepala sekolah akan mencari jalan keluar atau solusi dari apa yang telah disampaikan dan akan diwujudkan dalam bentuk nyata.”<sup>184</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai apakah kepala sekolah mendengarkan aspirasi bawahan dan mewujudkan dalam bentuk nyata, menyatakan: kepala sekolah sangat menerima apabila ada bawahan yang mengeluarkan baik itu ide-ide demi kemajuan sekolah, keluhan, hambatan yang dialami dalam pelaksanaan tugas. Apa yang menjadi aspirasi bawahan tersebut akan disimpan terlebih dahulu dan akan didiskusikan melalui rapat bulanan apa yang telah diungkapkan kepada kepala sekolah

---

<sup>184</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

berkenaan dengan aspirasi bawahan tersebut mencari jalan terbaik dari hasil diskusi untuk dijadikan bahan pembelajaran demi kemajuan sekolah.<sup>185</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai apakah kepala sekolah mendengarkan aspirasi bawahan dan mewujudkal dalam bentuk nyata, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Kepala sekolah selalu mendengarkan aspirasi bawahan seperti mendengarkan apa yang menjadi keluhan, kendala dalam melaksanakan tugas dan permasalahan yang ada di sekolah kemudian selalu menghargai setiap ide-ide yang diberikan bawahan kepadanya, apa yang menjadi ide bawahan untuk kemajuan sekolah sanagat didukung kepala sekolah seperti halnya dalam rapat bulanan yang berkaitan dengan program hafalan juz 30 oleh siswa kelas IX berhubung program tersebut masih dalam proses pencapaian dalam rapat tersebut guru-guru pun memberikan ide kepada kepala sekolah agar siswa tersebut bersemangat dalam menghafal Al qur’an dan program tersebut dapat tercapai maka bagi siswa kelas IX yang dapat menghafalkan juz 30 akan diberi piagam penghargaan dan mewajibkan untuk siswa kelas IX untu dapat menghafal juz 30 sebagai syarat lulus sekolah, ternyata apa yang menjadi ide guru tersebut dapat diterima oleh kepala sekolah dan akan dilaksanakan segera.”<sup>186</sup>

Kepala sekolah hendaklah menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah juga memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.

---

<sup>185</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>186</sup>Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017



Dalam melaksanakan tugasnya, seorang kepala sekolah diharapkan selalu mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari pada anggota diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Kepala sekolah mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggungjawab.

Dari hasil wawancara dan analisis peneliti maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah perlu untuk mendengarkan aspirasi bawahan sebagai bentuk kepedulian serta keharmonisan hubungan dengan kelompok, baik itu berupa mengenai tugas, keluhan-keluhan, masukan dan ide-ide untuk memajukan sekolah ini disampaikan bawahan dalam rangka rapat bulanan yang dipimpin oleh kepala sekolah, apa yang menjadi keluhan bawahan tersebut sangat dihargai oleh kepala sekolah dan akan diperbaiki serta dilaksanakan apa yang menjadi baik itu tugas, keluhan, masukan maupun ide-ide untuk menajukan sekolah.

#### b. Penguasaan emosional

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan bagaimana penguasaan emosional bapak kepada bawahan, yang menyatakan:

“Kunci dalam bapak menjalankan kepemimpinan di sekolah ialah sabar dalam kondisi dan situasi apapun yang dihadapi sekolah terutama dalam menghadapi bawahan baik itu ketika terjadi permasalahan maupun kesalahan yang dibuat oleh bawahan, bapak tidak terlalu cepat mengambil tindakan untuk memarahi bawahan tersebut karena akan dapat membuat ketidaknyamanan bawahan kepada bapak, bapak pertama-tama melakukan pendekatan terlebih dahulu dengan memberikan nasehat-nasehat yang membangun, jika seandainya bapak mara tidak dengan kekerasan tapi melalui sindiran-sindiran secara halus

agar tidak terlalu menyakiti perasaan bawahan tidak mesti dengan kekerasan, bapak harus dapat bijaksana dalam menyikapi berbagai persoalan yang ada di sekolah.”<sup>187</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana penguasaan emosional kepala sekolah kepada bawahan, menyatakan:

“Penguasaan emosional kepala sekolah dalam memimpin sangatlah baik, segala sesuatu baik itu terjadi kesalahan maupun permasalahan yang dihadapi sekolah kepala sekolah tidak panik dalam menghadapi situasi kondisi tersebut dan juga tidak cepat mengambil keputusan untuk marah kepada bawahan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran yang telah dibuat sebelumnya, kepala sekolah hanya memberikan nasehat maupun berupa saran bagi bawahan yang melakukan pelanggaran tersebut jika bawahan telah diperingatkan tetapi masih melakukan pelanggaran maka kepala sekolah akan menegur dengan memberi sindiran secara halus biar bawahan dan mudah menerima perkataan tersebut tidak harus dengan kekerasan atau berbicara dengan nada yang tinggi, dan dalam kesehariannya pun sama orangnya lemah lembut dalam berbicara tutur katanya pun sangat sopan.”<sup>188</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana penguasaan emosional kepala sekolah kepada bawahan, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Kepala sekolah orangnya baik, tidak gampang marah meskipun terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan seperti masih banyak guru yang sering datang terlambat kesekolah, kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas kepala sekolah sebisa mungkin untuk memberikan kenyamanan dengan memberikan nasehat-nasehat agar guru tersebut dapat menerima dan mendengarkan nasehat tersebut tidak semata-mata mengandalkan emosi saja, dalam kesehariannya pun kepala sekolah bawahannya santai, lemah lembut dalam penyampaian dan pekerja keras dalam melaksanakan tugas.”<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>188</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>189</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

Hasil wawancara yang dilakukan kepada siswa yang bernama Aisyah Zahra berhubungan dengan hasil wawancara sebelumnya mengenai bagaimana penguasaan emosional kepala sekolah kepada siswa, menyatakan: Kepala sekolah dalam kesehariannya orangnya jika berbicara sangat lemah lembut, dengan tutur kata yang sangat sopan meskipun dengan siswa, dalam kesehariannya tidak memiliki sifat tidak mudah marah meskipun ada kesalahan-kesalahan yang dilakukan siswa kepala sekolah akan memberikan nasehat berupa motivasi agar siswa tersebut tidak mengulangi kesalahannya apabila kepala sekolah telah marah dengan siswa artinya siswa tersebut memang benar-benar melakukan kesalahan yang fatal dan perlu ditindak lanjuti kepala sekolah.<sup>190</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Apa yang peneliti observasi berhubungan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, yang mana kepala sekolah sangat baik dalam penguasaan emosional dalam kesehariannya kepala sekolah memiliki sifat tidak mudah marah, lemah lembut dalam berbicara, sopan kepada siapa saja suka tegur sapa baik kepada siswa maupun kepada guru jika terjadi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan bawahan kepala sekolah tidak akan langsung marah akan tetapi memberikan nasehat yang membangun agar bawahan tersebut tidak mengulanginya dan seandainya kesalahannya tersebut fatal memerlukan ketegasan kepala sekolah, kepala sekolah akan memarahi secara halus dalam arti

---

<sup>190</sup> Aisyah Zahra, (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017.

memberi peringatan dengan memberikan sindiran kepada bawahan yang bersangkutan biar menyadari kesalahannya.<sup>191</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan maka dapat disimpulkan kepala sekolah dalam memimpin suatu sekolah kemampuan penguasaan emosinya sangat baik ini dilihat dalam kesehariannya kepala sekolah terbilang berbicaranya sangat lemah lembut, apabila bawahan tersebut melakukan pelanggaran seperti tidak bertanggung jawab dengan tugas kepala sekolah tidak langsung memarahi bawahannya akan tetapi dengan menanyakan langsung kepada bawahan dengan gaya berbicara yang tidak menyinggung perasaan bawahan dan dapat diterimanya dengan baik.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Manajerial Kepala Sekolah**

Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai kepala sekolah ada beberapa hal yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang:

### **a. Kepribadian kepala sekolah**

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan bagaimana bagaimana kepribadian bapak dalam pelaksanaan tugas, yang menyatakan:

“Bapak dalam pelaksanaan tugas sudah berusaha dengan baik untuk mempertanggung jawabkan tugas yang diamanakan kepada bapak, kemudian bapak juga berusaha mengembangkan bawahan dengan bentuk pelatihan, sebisa mungkin bapak menjaga lingkungan sekolah agar tetap kondusif dan harmonis, jika ada bawahan yang menginginkan bantuan ketika terjadi kendala bapak siap untuk membantu, memberikan contoh yang baik seperti datang tepat waktu, berpakaian rapi, berbicara harus lemah lembut, bapak juga harus sopan kepada

---

<sup>191</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

bawahan agar bawahan merasa dihormati dan memberikan kesan yang baik, bapak juga semaksimal mungkin harus rajin baik dalam pelaksanaan tugas maupun membantu sesama agar dapat dicontoh dengan baik oleh bawahan”<sup>192</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana kepribadian kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, menyatakan:

“Kepala sekolah orangnya pekerja keras, kadang tanpa orang mau dibantu kepala sekolah tetap membantu orang tersebut, dalam pelaksanaan tugas sangat bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya kepala sekolah belum istirahat ketika tugasnya belum selesai dikerjakannya, sangat rajin, keduli kepada bawahan jika bawahan tersebut butuh bantuan kepala sekolah segerah membantu, memberikan contoh yang baik kepada bawahan seperti disiplin terhadap waktu, berbicara tidak pernah kasar, selalu memberikan nasehat jika bawahan melakukan kesalahan, berpakaian selalu rapi, sopan santun kepada siapa saja, membantu mengajar ketika tidak ada kerjaan, kepala sekolah selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas.”<sup>193</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana kepribadian kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Kepribadian kepala sekolah ialah rajin, rajin dalam arti seorang pekerja keras hal-hal yang tidak dilakukan oleh bawahan kepala sekolah melaksanakannya seperti menyiram tanaman didepan kantor, membersihkan samapah yang berserakan, membenarkan kursi dan meja apabila telah rusak, membantu membersihkan kelas, membantu guru mengajar di kelas, mengecet dan sebagainya. Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya juga sangat bertanggung jawab belum beristirahat ketika tugasnya tersebut belum selesai dan suka membantu bawahan dalam melaksanakan tugas, semua itu dilakukan agar sekolah ini dipandang baik dimata masyarakat dan kepala sekolah dapat menjadi contoh

---

<sup>192</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>193</sup>Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

yang baik juga, akan tetapi kebanyakan bawahan tidak mengikuti langkah apa yang kepala sekolah telah lakukan.”<sup>194</sup>

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada saat Praktek Penelitian Lapangan pada tanggal 08 Agustus 2016 dilanjutkan pada tanggal 10 sampai dengan 15 April 2017. Kepala sekolah dalam hal ini kepribadiannya dalam melaksanakan tugas penuh tanggung jawab hal yang tidak harus dilakukannya kepala sekolah melakukannya untuk memberikan contoh yang baik kepada bawahan seperti mengecet ruang kelas siswa warnanya yang telah pudar, membenarkan meja dan kursi yang rusak, menyambut siswa dan guru datang ke sekolah, membersihkan sampah yang berserakan, membatu siswa membersihkan kelas jika terlihat masih sangat kotor, tidak hanya itu kepala sekolah juga memiliki kepribadian suka membantu sesama, memiliki sifat lemah lembut dalam berbicara, saling menghormati satu sama lain, dalam berpaian selalu rapi dan sangat disiplin terhadap waktu.<sup>195</sup>

Kepribadian kepala sekolah sebagai perangkat kemampuan dan karakteristik personal yang mencerminkan realitas sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Dalam menjalankan tugas manajerial kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi ini menuntut kepala sekolah memiliki:

---

<sup>194</sup>Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

<sup>195</sup> *Observasi*, Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016 Dilanjutkan pada 10-15 April 2017

- 1) integritas kepribadian yang kuat, yang dalam hal ini ditandai dengan konsisten dalam berfikir, berkomitmen, tegas, disiplin dalam menjalankan tugas,
- 2) memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, dalam hal ini meliputi memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru, mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa ingin tahu.
- 3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, meliputi berkecenderungan selalu ingin menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain mengenai rencana, proses pelaksanaan dan efektifitas program.
- 4) mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan.
- 5) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.<sup>196</sup>

Dari hasil wawancara, observasi dan teori maka dapat disimpulkan kepala sekolah memiliki kepribadian yang baik, beliau tidak hanya memberikan tugas dan wewenang saja kepada bawahan melainkan mampu menjadikan contoh yang baik kepada bawahan seperti membantu bawahan jika membutuhkan, rajin dalam menjalankan tugas, disiplin terhadap waktu, mengerjakan hal-hal yang dianggap baik seperti mengambil sampah, memperbaiki ruangan dan mengecat ruangan

---

<sup>196</sup>Soemarno Soedarsono, *Karakter Mengantar Bangsa dari Gelap Menuju Terang*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 2010).

kelas dan kepala memiliki sifat yang sangat lemah lembut, bicaranya sangat sopan dengan siapa saja tidak membedakan bawahan dan selalu terbuka.

b. Dukungan bawahan

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan bagaimana bagaimana dukungan bawahan kepada bapak dalam pelaksanaan tugas, yang menyatakan:

“Dukungan bawahan kepada bapak sangatlah baik ini dibuktikan bapak telah dua priode menjadi kepala sekolah, bahkan setelah priode pertama bapak menjadi kepala sekolah, bapak dianjurkan lagi oleh bawahan untuk mencalon menjadi kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 lagi artinya bapak dipercaya untuk memimpin sekolah tersebut dan bawahan mendukung bapak untuk menjadi kepala sekolah lagi, selama bapak memimpin tidak ada masalah atau keluhan mengenai kepemimpinan bapak semua berjalan secara harmonis, saling mendukung dan membantu sesama.”<sup>197</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana dukungan bawahan kepada kepala sekolah dalam menjalankan tugas, menyatakan:

“Dukungan bawahan kepada kepala sekolah dalam menjalankan tugas sudah cukup baik karena semaksimal mungkin baik itu guru, staf dan TU jika terjadi sesuatu yang belum berjalan dari aturan-aturan yang dibuat oleh kepala sekolah atau kepala sekolah tidak melaksanakan tugasnya maka akan diingatkan, atau memberi ide agar aturan tersebut dapat berjalan dengan baik demi kemajuan sekolah. Akan tetapi masih banyak kekurangan yang menjadi pembelajaran bagi bawahan khususnya agar benar-benar menjalankan aturan yang telah dibuat dan dapat bertanggung jawab sepenuhnya, jika kepala sekolah telah melaksanakan tugas dengan baik, disiplin, rajin bekerja, suka membantu, membuat aturan yang baik harusnya bawahan dapat mencontoh, menjadikannya pembelajaran dan mendukung setiap program yang ada.”<sup>198</sup>

---

<sup>197</sup>Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>198</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017



Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana dukungan bawahan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

“Cukup baik dukungan bawahan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan tugas ini dapat dilihat apabila ada saran-saran bawahan untuk memajukan sekolah akan diwujudkan kepala sekolah, memberikan semangat kepada kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, menciptakan suasana yang harmonis antara bawahan dan kepala sekolah, akan tetapi ada beberapa hal yang belum terlaksana dengan baik dukungan bawahan kepada kepala sekolah seperti bawahan dalam menjalankan program sekolah masih banyak yang kurang bertanggung jawab ini menjadi tugas kepala sekolah yang belum harus mengambil tindakan yang tegas bagi bawahan yang melanggar aturan, jika kepala sekolah telah memberikan contoh yang baik selanjutnya kepala sekolah harus memberikan ketegasan dalam menjalankannya agar program-program sekolah dapat berjalan dengan baik, hubungan bawahan dan kepala sekolah dapat berjalan dengan baik juga yang dapat menciptakan keharmonisan dalam bekerja.”<sup>199</sup>

Bawahan yang baik hendaklah mendukung secara professional setiap tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, dengan cara memberika semangat kepada kepala sekolah dalam menjalankan setiap tugas, memperingatkan kepala sekolah ketika terjadi kesalahan, menyumbangkan ide-ide untuk sekolah agar lebih meningkat mutu pendidikannya, selalu mendengarkan apa yang kepala sekolah sampaikan. Semua itu dapat menimbulkan hubungan baik antara kepala sekolah kepada bawahan.

Organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi etika manajerial. Apa yang diminta atasan serta tindakan mana yang akan diberi imbalan atau sangsi, secara jelas akan mempengaruhi keputusan dan tindakan bawahan. Harapan dan dorongan yang diberikan baik oleh rekan sekerja maupun norma kelompok mungkin juga mempunyai dampak serupa. Aturan tertulis serta

---

<sup>199</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

kebijaksanaan resmi, meskipun tidak menjamin juga sangat berperan dalam penciptaan iklim yang etis bagi organisasi secara keseluruhan. Keduanya sangat berperan dalam penciptaan iklim yang etis bagi organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil wawancara dan analisis maka dapat disimpulkan bahwa dukungan bawahan kepada kepala sekolah dalam menjalankan tugas sudah cukup baik seperti menjaga hubungan yang baik antar kepala sekolah dengan bawahan, selalu mengingatkan kepala sekolah jika sesuatu itu tidak berjalan dengan baik, memberikan semangat dalam menjalankan tugas, menyumbangkan ide-ide kepada kepala sekolah untuk kemajuan sekolah.

Namun ada yang masih kurang baik bentuk dukungan terhadap kepala sekolah seperti aturan-aturan yang telah dibuat sebelumnya masih ada beberapa bawahan yang melanggarnya seperti datang tidak tepat pada waktunya, melalaikan tugas dan tanggung jawab, tidak mendukung sepenuhnya program yang telah dilaksanakan. Padahal dukungan kepala sekolah kepada bawahan sangatlah baik dengan memberikan tauladan yang baik kepada bawahan. Menyikapi itu semua kepala sekolah pada hal ini sedang semaksimal mungkin untuk tegas kepada bawahan yang kurang bertanggung jawab setiap tugas dan aturan yang telah dijalankan dengan cara menegur namun ternyata masih saja bawahan tersebut melakukannya.

#### c. Lingkungan luar

Hasil wawancara dengan Bapak Pandimin, S.Pd sebagai kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang berkenaan bagaimana dukungan lingkungan

luar kepada bapak, yang menyatakan: Masyarakat pada umumnya sangat mendukung dan mempercayai anaknya untuk belajar dan sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang, dan jika terjadi masalah pun masyarakat merespon dengan baik suatu permasalahan tersebut tanpa memandang buruk sekolah, masyarakat juga bekerja sama dengan sekolah untuk kemajuan siswa tersebut dalam belajar. Artinya baik itu program sekolah dan masyarakat sendiri sangat mendukung kebijakan-kebijakan sekolah tanpa mempermasalahkannya.<sup>200</sup>

Pernyataan kepala sekolah diatas didukung oleh informasi yang didapat dari Bapak Taufik Hidayat, S.Ag sebagai wakil kepala sekolah ISMUBA mengenai bagaimana pengaruh lingkungan luar terhadap kinerja kepala sekolah, menyatakan:

“Sangat berpengaruh, jika program-program yang telah dibuat kepala sekolah ternyata tidak didukung oleh masyarakat ini dapat memberikan asumsi buruk bagi sekolah dan dapat mengurangi siswa yang akan masuk ke sekolah tersebut kemudian berdampak terhadap kinerja kepala sekolah, akan tetapi sejauh ini antara lingkungan luar dan sekolah berjalan saling mendukung satu sama lain untuk mengembangkan dan memajukan sekolah terutama program-program yang ada disekolah masyarakat sangat mendukung demi sekolah yang lebih maju lagi dan menciptakan anak didik yang berwawasan imtak dan impet, menciptakan hubungan kerjasama yang baik dengan melibatkan masyarakat terhadap program-program sekolah, dan dari tahun ketahun sekolah ini mengalami peningkatan jumlah siswa yang ingin masuk ke sekolah.”<sup>201</sup>

Apa yang dikemukakan sebelumnya mengenai bagaimana pengaruh lingkungan terhadap kinerja kepala sekolah, sejalan dengan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Kurniasih, S.Pd , yang menyatakan:

---

<sup>200</sup> Pandimin S.Pd, (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal.10 April 2017

<sup>201</sup> Taufik Hidayat, S.Ag, (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

“Sangat berpengaruh lingkungan luar terhadap kinerja kepala sekolah, jika asumsi masyarakat sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang buruk berarti ada suatu permasalahan yang dihadapi sekolah dan dapat membuat kinerja kepala sekolah menjadi buruk serta akan berkurang orang-orang yang ingin masuk ke sekolah tersebut, akan tetapi dalam hal ini selama kepala sekolah memimpin banyak kemajuan-kemajuan yang didapat seperti minta anak yang ingin memasuki sekolah tersebut sangat meningkat, banyak program-program baru yang dijalankan terealisasi dan program-program tersebut sangat didukung oleh masyarakat sepenuhnya.”<sup>202</sup>

Etika manajerial kepala sekolah secara tidak langsung bisa saja dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat dimana kepala sekolah tersebut bertugas. Lingkungan sosial masyarakat yang peduli akan pentingnya pendidikan akan memudahkan kepala sekolah dalam bertindak etis dan dalam menjalankan program-program disekolah yang dipimpinnya. Sebaliknya kepala sekolah akan sulit melakukan tindakan yang etis dalam melaksanakan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya jika lingkungan masyarakat tidak mendukung atau tidak peduli akan pentingnya pendidikan.

Masyarakat akan mempengaruhi nilai-nilai etis kepala sekolah dan menjalankan tugasnya jika semua masyarakat ikut berpartisipasi memikirkan tentang kemajuan sekolah dimasa yang akan datang bentuk partisipasi ini bisa difasilitasi komite sekolah. Masyarakat itu tentu memiliki nilai-nilai yang dianutnya. Nilai-nilai tersebut sudah menjadi kesepakatan masyarakat yang harus dilaksanakan dengan baik. Nilai-nilai yang dianut masyarakat seperti kejujuran, kebersamaan, kepedulian, tenggang rasa, tatakrama, kesetiakawanan dan lain-lain akan mewarnai sekolah. Sekolah akan diwarnai dengan nilai-nilai tersebut. Jika

---

<sup>202</sup> Neneng Kurniasih, S.Pd (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2017

kepala sekolah mampu memanfaatkan nilai-nilai itu sebagai pendorong untuk memajukan sekolah.<sup>203</sup>

Dari hasil wawancara dan teori yang relevan maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruhnya lingkungan luar terhadap kinerja kepala sekolah, semenjak kepala memimpin sekolah tersebut banyak perkembangan-perkembangan yang alami sekolah tersebut salah satunya ialah meningkatnya siswa yang ingin masuk ke sekolah tersebut dengan asumsi masyarakat baik mengenai sekolah tersebut dengan berbagai kegiatan-kegiatan yang diadakan yang diketahui oleh masyarakat baik dari keagamaan, pembelajaran maupun ekstrakurikuler, ini sangat dipandang baik oleh masyarakat artinya program sekolah sangat didukung oleh masyarakat dan kepala sekolah sangat menjadi hal tersebut, jika perlu menambah program-program lain untuk siswa yang semangat berkompeten, kreatif dan religus serta menjadi sekolah yang mampu bersaing dengan sekolah lain.

---

<sup>203</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.19

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dan penelitian yang telah peneliti lakukan di SMP Muhammadiyah 1 Palembang, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah**

Kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya terkhusus mengenai etika yang dilaksanakan kepala sekolah, yang mana etika tersebut terbagi menjadi dua bagian baik itu etika terhadap tugas-tugas kepala sekolah maupun etika kepribadian kepala sekolah itu sendiri.

Etika kepala sekolah terhadap tugas, yang mana kepala sekolah tersebut bertanggung jawab dalam setiap tugas-tugasnya sebagai manajer mulai dari perencanaan, mengorganisasikan, memimpin serta mengevaluasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah tersebut agar tercapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Akan tetapi ada beberapa hal dalam pelaksanaan etika kepala sekolah sebagai manajer yang belum terlaksana dengan baik seperti: setiap tindakan baik itu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi dan segala yang berkaitan dengan kegiatan manajerial dilakukan kepala sekolah hanya pada rapat bulanan, tidak dilaksanakan setiap hari dalam memajemen setiap kegiatan sehingga kepala sekolah akan terlihat belum dapat memajemen dengan baik sekolah tersebut.

Sedangkan etika kepribadian kepala sekolah sendiri sudah begitu baik ini dilihat dari: kepala sekolah memiliki kepedulian dengan membantu sesama, memberikan tauladan yang baik dengan disiplin terhadap waktu, pekerja keras, berpakaian rapi serta rama tama. Selain itu kepala sekolah juga memiliki sifat lemah lembut, tidak mudah marah, pemaaf, bijaksana dalam menyikapi berbagai sesuatu serta saling menghargai sesama.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang ialah mulai dari faktor pribadi kepala sekolah itu sendiri, kepala sekolah yang memiliki sifat pribadi yang baik mampu memberikan semangat terhadap dirinya sendiri dalam beretika yang baik, baik didalam sekolah maupun diluar sekolah. Dengan melihat kepala sekolah etikanya sanagatlh baik, baik itu pribadinya maupun setiap melaksanakan tugas maka dukungan bawahan pun sanagatlh besar kepada kepala sekolah dalam menjalankan setiap aktivitasnya, kemudian kepala sekolah didukung dengan lingkungan yang kondusif dalam melaksanakan etika kepala sekolah ini terlihat, hubungan antara sekolah dan masyarakat baik, kepada siswa baik, pandangan masyarakat baik terhadap sekolah serta tidak pernah terjadi permasalahan yang begitu serius dari sekolah.

## B. Saran

1. Diharapkan kepada kepala SMP Muhammadiyah 1 Palembang agar lebih memperhatikan tugas-tugas yang dijalankan oleh bawahan dan harus lebih tegas lagi terhadap bawahan dalam menjalankan tugas terutama dalam mengarahkan, mengawasi, dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi bawahan.
2. Bawahan terutama guru diharapkan agar lebih disiplin terhadap waktu dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas serta mampu menjaga keharmonisan antara sesama demi memajukan sekolah serta diharapkan dapat mencontoh kepala sekolah dalam beretika baik dalam menjalankan tugasnya maupun pribadinya.
3. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan dapat melanjutkan penelitian tidak hanya dari pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah tetapi menindaklanjuti mengenai faktor yang mempengaruhi etika kepala sekolah seperti faktor keagamaan, kompensasi serta faktor kreativitas kepala sekolah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Yatimin. (2006). *Pengantar Studi Etika*. Jakarta : PT Grafindo Persada.
- Abdullah, M. Yatimin. (2007). *Studi Akhlak dalam Perspektif Al-Qur'an*. Jakarta: Amzah.
- Amiruddin Dkk. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat; Quantum Teaching Ciputat Press Group.
- Angelo, Kinicki dan Robert Keitner. (2005). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Selemba Empat.
- Bahrudin, dan Danang Sunyato. (2001). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Budi Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cuandi, Ade. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Suara Daerah
- Danim, Sudarwan. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius(IQ+EQ), Etika, Prilaku Motivasional dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2004). *Kebijakan Akreditasi Sekolah*. Jakarta.
- Djaali (2009). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Efendi, Nur. (2015). *Islamic Educationnal Leadership*. Yogyakarta: Kalam Media.
- Engkoswara.(2001). *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Fasli Jala dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Gasperez, Vincen. (2001). *Penerapan Total Quality Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Haris, Abd. (2007). *Pengantar Etika Islam*. Sidoharjo: Al Afkar.
- Helmawati. (2014). *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*. Jakarta : Reneka Cipta.
- Indrafacharudin, Soekarto. (2006). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- James, W. Ricard. (2004). *Personal Leadership*. Jakarta: PPM.
- Jawwad, Muhammad Abdul. (2004). *Menjadi Manajer Sukses*. Jakarta : Gema Insani.
- Karwati, Euis. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah ; Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Madhi. (2005). *Menjadi Pemimpin*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Makbuloh, Deden. (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa,E. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rahmaniyah, Istiqparator. (2010). *Pendidikan Etika Konsep Jiwa dan Etika Prespektif Ibnu Maskawaih*. Malang: Aditya Media.
- Rakhmad, Jalaludin. (2008). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Islamic Leadership, Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Vithzal. (2004). *Kiat Kepemimpinan dalam Abad 21*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rohiat. (2008). *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Refika Aditama.
- Rosyada, Dede. (2013). *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Sagala. (2006). *Kemampuan Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Seventh. (2004). *Manajemen*. Klaten: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, P. Sondang. (2005). *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P. Sondang. (2007). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soebagio, Atmodiwiro. (2006). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadzya Jaya.
- Stepter, P. Robbins. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Suhardiman, Budi. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sunyoto, Danang. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran Konsep, Strategi dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Suprapro. (2011). *Dasar Manajemen*. Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB.
- Supriyanto, Triyo. (2008). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Abditama.
- Taufik, Ali Muhammad. (2004). *Praktek Manajemen Berbasis al-Qur'an*. Jakarta: Gema Insani.
- Terry, R. George. (2013). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trisnawati, Erni dkk. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Wahjosumidji. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahanny*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Wanardi. (2002). *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mundur Maju.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. (2012). *Manajemen*. Yogyakarta: Nuhamedika.
- Winardi, J. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- [http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen\\_No\\_13\\_Tentang\\_Standar\\_Kepala\\_Sekolah.pdf](http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/files/peraturan/permen/Permen_No_13_Tentang_Standar_Kepala_Sekolah.pdf)(diakses tanggal 21-12-2016).
- [www.seputarilmu.com/2016/01/15-pengertian-etika-menurut-para-ahli-terlengkap.html](http://www.seputarilmu.com/2016/01/15-pengertian-etika-menurut-para-ahli-terlengkap.html)(diakses tanggal 20-12-2016).
- Lemdikbud.<http://lppks.kemdikbud.go.id/berita/pendidikan/317/peran-kepala-sekolah-dalam-memberi-contoh-keteladanan>(diakses tanggal 26-04-2017)
- Aisyah Zahra. (Siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang). *Wawancara*. Tanggal 10 April 2017.
- Neneng Kurniasih, S.Pd. (Guru BK SMP Muhammadiyah 1 Palembang). *Wawancara*. Tanggal 10 April 2017

Taufik Hidayat, S.Ag. (Wakil Kepala Sekolah Bidang ISMUBA SMP Muhammadiyah 1 Palembang). *Wawancara*. Tanggal 10 April 2017

Pandimin S.Pd. (Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah 1 Palembang). *Wawancara*. Tanggal.10 April 2017

*Observasi*. Ketika Praktek Penelitian Lapangan Tanggal 08 Agustus 2016  
Dilanjutkan pada 10-15 April 2017







## INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

Untuk mengumpulkan data mengenai pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang peneliti ini menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi

Indikator etika manajerial kepala sekolah ini mengacu dari E. Mulyasa dalam bukunya *“Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah”*, indikator etika manajerial kepala sekolah, yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan.
2. Memiliki kepedulian dan komitmen terhadap tugas.
3. Menegakan kedisiplinan.
4. Melaksanakan tugas penuh tanggung jawab dan meningkatkan mutu pendidikan.
5. Berinisiatif melakukan hal-hal yang dianggap baik.
6. Mengambil jalan keluar pemecahan permasalahan yang dihadapi sekolah.
7. Dapat berkomunikasi dengan baik dan selalu memberikan motivasi kepada bawahan.
8. Ikut bersalah ketika terjadi kurang pas.
9. Berani mengoreksi kesalahan dan bijaksana.



Selain hal diatas, ada beberapa hal yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah yang menjadi acuan skripsi ini dari Irine Diana Sari Wijaya dalam buku "*Manajemen*", yaitu:

1. Diri sendiri
2. Organisasi.
3. Lingkungan luar.

## INDIKATOR PELAKSANAAN ETIKA MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

### Instrumen Wawancara

NO	Indikator Etika Kepala Sekolah	Acuan dalam Menganalisis Pelaksanaan Etika Etika Manajerial Kepala Sekolah di SMP Muhammadiyah 1 Palembang
1	Memiliki tanggung jawab terhadap Jabatan	1.1 Tanggung jawab terhadap jabatan
2	Memiliki kepedulian dan komitmen untuk mencapai sesuatu yang bermakna	2.1 Membantu sesama
		2.2 Tindakan dalam mengembangkan bawahan
		2.3 Visi, Misi dan Tujuan
3	Menegakan kedisiplinan	3.1 Memberi teladan kepada bawahan
		3.2 Menjalankan aturan yang telah dibuat
4	Melaksanakan Tugas pen- u tanggung jawab dan men- ingkatkan mutu pendidikan	4.1 Mengembangkan program jauh kedepan
		4.2 Memanfaatkan waktu kosong dengan bekerja
5	Berinisiatif melakukan hal-hal yang baik	5.1 Membangun kelompok kerja yang baik
		5.2 Menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat
6	Mengambil jalan keluar dalam permasalahan	6.1 Bentuk penanganan permasalahan
7	Dapat berkomunikasi dengan baik dan Memberikan motivasi pada bawahan	7.1 Cara bicara kepada bawahan
		7.2 Memberikan semangat dalam bekerja
8	Memiliki kepekaan dan ikut merasa bersalah jika terjadi kurang pas	8.1 Memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas
		8.2 Memperbaiki kinerja diri sendiri dan bawahan
9	Berani mengoreksi kesalahan dan bijaksana	9.1 Mendengarkan aspirasi bawahan
		9.2 Penguasaan emosional
10	Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan etika manajerial kepala sekolah	10.1 Diri sendiri
		10.2 Organisasi
		10.3 Lingkungan

## **PEDOMAN WAWANCARA WAKA ISMUBA**

Nama Responden : Taufik Hidayat, S.Ag

Tanggal Kegiatan :

1. Bagaimana keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinya?
2. Apakah kepala sekolah suka membantu bawahan jika terjadi kesulitan ataupun kendala dalam melaksanakan tugasnya? Jika iya bagaimana caranya? dan jika tidak kenapa?
3. Sejauh ini apa tindakan yang kepala sekolah lakukan dalam upaya mengembangkan bawahan?
4. Apakah visi, misi dan tujuan yang dibuat kepala sekolah telah terlaksana dengan baik?
5. Apakah kepala sekolah telah memberikan contoh yang baik kepada bawahan?
6. Bagaimana kepala sekolah menjalankan aturan yang telah dibuat sebelumnya?
7. Apakah kepala sekolah memanfaatkan waktu luang dalam bekerja?
8. Bagaimana pengarahan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan?
9. Bagaimana cara kepala sekolah membangun kelompok kerja yang baik?
10. Bagaimana cara kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat?
11. Bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan dalam penanganan permasalahan?

12. Bagaimana cara bersikap kepala sekolah kepada bawahan?
13. Bagaimana cara kepala sekolah memberika semangat kepada bawahan dalam bekerja?
14. Adakah penghargaan yang diberika kepala sekolah bagi bawahan yang berprestasi? Jika ada bagaimana bentuknya dan jika tidak apa alasanya?
15. Apakah kepala sekolah memberikan tanggapanya jika terjadi sesuatu yang kurang pas? Alasanya?
16. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memperbaiki baik kinerja diri sendiri maupun kinerja bawahan?
17. Apakah kepala sekolah mendengar aspirasi bawahan dan menjadikanya pembelajaran?
18. Bagaimana penguasaan emosional kepala sekolah kepada bawahan?
19. Apakah kepala sekolah bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan apa yang melatar belakanginya?
20. Bagaimana dukungan organisasi terhadap kepala sekolah dalam menjalankan tugas?
21. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas?

## **PEDOMAN WAWANCARA GURU**

Nama Responden :

Tanggal Kegiatan :

1. Bagaimana keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinya?
2. Apakah kepala sekolah suka membantu bawahan jika terjadi kesulitan ataupun kendala dalam melaksanakan tugasnya? Jika iya bagaimana caranya? dan jika tidak kenapa?
3. Sejauh ini apa tindakan yang kepala sekolah lakukan dalam upaya mengembangkan bawahan?
4. Apakah visi, misi dan tujuan yang dibuat kepala sekolah telah terlaksana dengan baik?
5. Apakah kepala sekolah telah memberikan contoh yang baik kepada bawahan?
6. Bagaimana kepala sekolah menjalankan aturan yang telah dibuat sebelumnya?
7. Apakah kepala sekolah memanfaatkan waktu luang dalam bekerja?
8. Bagaimana pengarahan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan?
9. Bagaimana cara kepala sekolah membangun kelompok kerja yang baik?  
Bagaimana cara kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat?
10. Bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan dalam penanganan permasalahan?

11. Bagaimana cara bersikap kepala sekolah kepada bawahan?
12. Bagaimana cara kepala sekolah memberika semangat kepada bawahan dalam bekerja?
13. Adakah penghargaan yang diberika kepala sekolah bagi bawahan yang berprestasi? Jika ada bagaimana bentuknya dan jika tidak apa alasanya
14. Apakah kepala sekolah memberikan tanggapanya jika terjadi sesuatu yang kurang pas? Alasanya?
15. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memperbaiki baik kinerja diri sendiri maupun kinerja bawahan?
16. Apakah kepala sekolah mendengar aspirasi bawahan dan menjadikanya pembelajaran?
17. Bagaimana penguasaan emosional kepala sekolah kepada bawahan?
18. Apakah kepala sekolah bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan apa yang melatar belakanginya?
19. Bagaimana dukungan organisasi terhadap kepala sekolah dalam menjalankan tugas?
20. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas?

## **PEDOMAN WAWANCARA KEPALA SEKOLAH**

Nama Responden : Pandimin, S.Pd.

Tanggal Kegiatan :

1. Bagaimana keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinya?
2. Apakah kepala sekolah suka membantu bawahan jika terjadi kesulitan ataupun kendala dalam melaksanakan tugasnya? Jika iya bagaimana caranya? dan jika tidak kenapa?
3. Sejauh ini apa tindakan yang kepala sekolah lakukan dalam upaya mengembangkan bawahan?
4. Apakah visi, misi dan tujuan yang dibuat kepala sekolah telah terlaksana dengan baik?
5. Apakah kepala sekolah telah memberikan contoh yang baik kepada bawahan?
6. Bagaimana kepala sekolah menjalankan aturan yang telah dibuat sebelumnya?
7. Apakah kepala sekolah memanfaatkan waktu luang dalam bekerja?
8. Bagaimana pengarahan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan?
9. Bagaimana cara kepala sekolah membangun kelompok kerja yang baik?
10. Bagaimana cara kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat?

11. Bagaimana cara kepala sekolah mengambil keputusan dalam penanganan permasalahan?
12. Bagaimana cara bersikap kepala sekolah kepada bawahan?
13. Bagaimana cara kepala sekolah memberika semangat kepada bawahan dalam bekerja?
14. Adakah penghargaan yang diberika kepala sekolah bagi bawahan yang berprestasi? Jika ada bagaimana bentuknya dan jika tidak apa alasanya?
15. Apakah kepala sekolah memberikan tanggapanya jika terjadi sesuatu yang kurang pas? Alasanya?
16. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memperbaiki baik kinerja diri sendiri maupun kinerja bawahan?
17. Apakah kepala sekolah mendengar aspirasi bawahan dan menjadikanya pembelajaran?
18. Bagaimana penguasaan emosional kepala sekolah kepada bawahan?
19. Apakah kepala sekolah bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan apa yang melatar belakanginya?
20. Bagaimana dukungan organisasi terhadap kepala sekolah dalam menjalankan tugas?
21. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas?



## PEDOMAN WAWANCARA SISWA

Nama Responden :Aisyah Zahra

Tanggal Kegiatan :

1. Apakah kepala sekolah mengawasi siswa ketika proses pembelajaran?
2. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi?  
Jika iya penghargaan seperti apa? Dan jika tidak alasanya?
3. Tindakan apa yang kepala sekolah lakukan dalam mengembangkan siswa?
4. Bagaimana cara kepala sekolah memberikan contoh yang baik kepada siswa?
5. Bagaimana cara kepala sekolah dalam menjalankan tata tertib siswa?
6. Bagaimana pengarahan yang dilakukan kepala sekolah kepada siswa?
7. Bagaimana kepala sekolah menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa?
8. Bagaimana cara kepala sekolah menjalin hubungan yang baik kepada siswa?
9. Bagaimana cara kepala sekolah menjalin hubungan yang baik kepada orang tua siswa?
10. Bagaimana cara kepala sekolah bersikap kepada siswa?
11. Apakah kepala sekolah memberikan semangat kepada siswa dalam belajar? Jika iya bagaimana caranya? Jika tidak alasanya?
12. Apakah kepala sekolah suka memberikan nasehat kepada siswa? Alasanya?
13. Apakah kepala sekolah memiliki sifat mudah marah? Alasanya?

14. Selama kepala sekolah memimpin perna, tidak kepala sekolah melakukan kekerasan kepada siswa?

### **Instrumen Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah**

#### **Istrumen Observasi**

NO	PRIBADI YANG SEDANG DINILAI	URAIAN
<b>Memiliki Tanggung Jawab Terhadap Jawaban</b>		
1.1	Melaksanakan tugas yang diemban	1. Mengarahkan bawahan 2. Mendidik 3. Mengawasi bawahan
<b>Memiliki Kepedulian dan Komitmen Mencapai Tujuan</b>		
2.1	Membantu sesama	1. Cepat merespon 2. Memprioritaskan kepentingan orang banyak
<b>Menegakan Kedisiplinan</b>		
3.1	Memberikan teladan pada bawahan	1. Datang tepat waktu 2. Rajin 3. Sopan santun
3.2	Menjalankan aturan yang telah dibuat	1. Disiplin waktu
<b>Melaksanakan Tugas Penuh Tanggung Jawab dan Meningkatkan Mutu Lulusan</b>		
4.2	Memanfaatkan waktu kosong dengan bekerja	1. Melakukan hal yang bermanfaat
4.3	Pengarahan	1. Kesatuan komando 2. Memberi petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugas
<b>Berinisiatif Melakukan hal-hal yang Dianggap Baik</b>		
5.1	Membangun kelompok kerja yang baik	1. Kerja sama harmonis 2. Empati, saling menghormati 3. Saling memaafkan. 4. Musyawarah

<b>Memiliki Kemampuan dalam Penyelesaian Masalah yang Dihadapi Sekolah</b>		
6.1	Bentuk penanganan permasalahan	1. Bentuk konflik sekolah dan teknik penyelesaian
<b>Berkomunikasi dengan Baik dan Memberikan Motivasi</b>		
7.2	Cara bersikap pada bawahan	1. Lemah lembut 2. Ramah 3. Tidak sombong 4. Menempatkan diri dalam lingkungan.
7.3	Memberikan semangat dalam bekerja	1. Memberi apresiasi 2. Menempatkan posisi sesuai keahlian 3. Melakukan pendekatan
<b>Memiliki Kepekaan dan Ikut Merasa Bersalah Jika Terjadi Kurang Pas</b>		
8.1	Memberikan tanggapan jika terjadi sesuatu yang kurang pas	1. Cepat memperbaiki sesuatu yang kurang pas
<b>Berani Mengoreksi Kesalahan dan Bijaksana</b>		
9.1	Mendengarkan aspirasi bawahan	1. Menghargai ide-ide bawahan. 2. Memahami orang lain
9.2	Pengusaan emosional	1. Tidak mudah marah 2. Tidak gampang panic
<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Etika Manajerial Kepala Sekolah</b>		
10.1	Diri sendiri	1. Religious
10.2	Organisasi	1. Dukungan guru
10.3	Lingkungan	1. Situasi tempat kepala sekolah melaksanakan tugas

## **DOKUMENTASI SMP MUHAMMADIYAH 1 PALEMBANG**

1. Gambaran umum dan sejarah berdirinya SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
2. Visi, misi, tujuan dan janji pelajar SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
3. Letak geografis dan identitas SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
4. Jadwal pembelajaran di SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
5. Struktur organisasi SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
6. Keadaan guru dan pegawai SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
7. Keadaan siswa SMP Muhammadiyah 1 Palembang.
8. Susunan persiapan akreditasi sekolah.
9. Jadwal petugas rapat bulanan SMP Muhammadiyah 1 Palembang
10. Keadaan sarana dan prasarana SMP Muhammadiyah 1 Palembang.