

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

Bab ini menguraikan secara komprehensif tahapan-tahapan dalam melaksanakan penelitian. Tahapan-tahapan tersebut mencakup pendekatan yang digunakan dalam penelitian, metode yang diterapkan, cara dan alat yang dipakai untuk mengumpulkan data, tempat dan pihak yang menjadi fokus penelitian, alur pengumpulan data, cara menganalisis data, serta bagaimana memastikan kebenaran dan keabsahan data yang diperoleh. Rincian lengkap mengenai setiap tahapan akan dijelaskan di bagian selanjutnya.

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menghayati dengan seksama tentang bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 dengan memusatkan perhatiannya pada dua subjek utama, yaitu SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu. Dalam rangka menggali informasi yang komprehensif dan beragam, penelitian ini melibatkan sejumlah informan yang dipilih dengan cermat, dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam proses pencarian data.

Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang fenomena yang sedang diteliti. Sehingga lebih sesuai untuk merinci aspek-aspek subjektif dan kontekstual dari suatu situasi. Dengan mendekati penelitian ini secara kualitatif, diharapkan dapat tercipta pemahaman yang holistik dan kontekstual terhadap isu atau fenomena yang menjadi fokus penelitian.

Dalam melaksanakan penelitian di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, peneliti mengadopsi pendekatan kualitatif sebagai kerangka metodologi. Pendekatan kualitatif diartikan sebagai suatu metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data deskriptif, baik dalam bentuk bahasa tertulis seperti arsip-arsip sekolah, bahasa lisan

seperti hasil wawancara, maupun perilaku yang dapat diamati, seperti kegiatan yang terjadi di lingkungan sekolah.

Pentingnya pendekatan kualitatif dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya untuk mendalami makna dan konteks dari setiap informasi yang terkumpul. Dengan demikian, hasil penelitian kualitatif diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih kaya dan komprehensif tentang bagaimana Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Keterampilan Guru Abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

2. Metode Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian dengan permasalahan yang dirumuskan pada bab I, metode penelitian kualitatif berangkat dari konstruktivisme, yang memandang kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan sebagai pengalaman sosial. Metode penelitian kualitatif interaktif digunakan karena tumpuan penelitian ini adalah untuk melihat fenomena yang terjadi yaitu manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21. Metode yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan cara mendalam untuk mempelajari satu hal secara detail, bisa berupa orang, kelompok, tempat, kejadian, atau program. Pemilihan metode ini, didasarkan pertimbangan bahwa tujuan penelitian atas yang diharapkan adalah diperolehnya informasi yang berkaitan dengan fenomena, gejala, dan fakta yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual mengenai individu, yakni kepala sekolah dan guru-guru sebagai unit analisisnya.

Penelitian kualitatif ialah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya dalam eksperimen) di mana seorang peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data bersifat induktif kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Proses dalam hal ini merupakan kegiatan penyelidikan dengan fokus pada manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

Karakteristik metode kualitatif yang digunakan memiliki beberapa ciri, yaitu: 1) sumber data langsung dalam situasi yang wajar; 2) bersifat deskriptif; 3) mengutamakan proses daripada produk atau hasil; 4) analisis data secara induktif; 5) mengutamakan makna. Beberapa karakteristik lainnya ialah: 1) latar belakang alamiah, dimana penelitian ini dilakukan pada suatu konteks keutuhan; 2) manusia sebagai alat (instrumen), dimana peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpulan data utama; 3) menggunakan metode kualitatif, yaitu menggunakan pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen; 4) analisis data secara induktif; 5) teori dari dasar dimana arah penyusunan teorinya berasal dari data; 6) bersifat deskriptif; 7) lebih menekankan proses dari pada hasil; 8) desain bersifat sementara, yaitu penelitian menyusun desain secara terus-menerus, disesuaikan dengan kenyataan.

B. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka mengakuisisi data yang relevan dengan fokus penelitian, serangkaian teknik pengumpulan data diterapkan secara komprehensif. Data primer dieksplorasi melalui teknik observasi partisipatif yang dilaksanakan dalam kondisi alamiah, wawancara mendalam dengan informan kunci, serta analisis mendalam terhadap dokumen-dokumen yang relevan. Proses pengumpulan data ini didokumentasikan secara sistematis dan terstruktur melalui perekaman audio-visual guna memfasilitasi analisis lebih lanjut.

Adapun tahapan-tahapan operasional dalam implementasi pengumpulan data adalah sebagai berikut: a) Identifikasi secara cermat lokasi penelitian yang strategis dan penentuan informan yang memiliki relevansi signifikan dengan isu yang diteliti. b) Persiapan komprehensif terhadap dokumen-dokumen pendukung dan peralatan teknis yang esensial bagi kelancaran proses pengumpulan data. c) Pengajuan formal surat perizinan penelitian kepada pihak-pihak berwenang sebagai bentuk etika dan legalitas pelaksanaan riset. d) Penjadwalan kunjungan lapangan yang terorganisir ke lokasi penelitian dengan

tujuan utama memperoleh izin akses, mengumpulkan data primer yang dibutuhkan, serta menyusun agenda pelaksanaan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. e) Pelaksanaan sesi pertemuan terstruktur maupun tidak terstruktur dengan responden terpilih, termasuk kepala, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik, dan staf administrasi, untuk menggali informasi melalui wawancara dan mengumpulkan data komplementer lainnya. f) Pengajuan surat keterangan penyelesaian penelitian kepada kepala sekolah sebagai bentuk laporan formal atas kegiatan riset yang telah dilaksanakan. g) Lebih lanjut, dalam mendukung validitas dan triangulasi data, penelitian ini memanfaatkan teknik-teknik komplementer yang meliputi wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, observasi langsung di lapangan, studi dokumen yang mendalam, serta dokumentasi pendukung berupa rekaman yang berfungsi sebagai data untuk memperkaya proses analisis.

a. Observasi

Dalam penelitian ini observasi merupakan alat pengumpul data utama, fungsi mata sebagai media utama dalam hal ini juga dapat dilengkapi dengan adanya foto kamera, *video record* dan *film record*. Teknik pengumpulan data melalui model observasi dipilih oleh peneliti sebagai metode utama. Agar observasi ini dapat memberikan hasil yang akurat dan valid, ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan. Pertama, metode yang digunakan harus dirancang sedemikian rupa sehingga menghindari bias dan subjektivitas. Oleh karena itu, penting untuk melakukan *cross-check* atau pengecekan silang antara pengamatan. Kedua, fokus observasi sebaiknya tidak pada penilaian individu yang menjalankan pekerjaan, tetapi lebih pada perilaku yang terkait dengan persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Ketiga, hasil observasi akan cenderung lebih akurat dan objektif jika objek yang diteliti adalah jenis pekerjaan yang bersifat *tangible* atau berwujud, dibandingkan dengan pekerjaan yang bersifat *intangible* atau tidak berwujud.

Dengan metode observasi, penelitian ini berupaya menggali lebih dalam daripada sekadar mengandalkan data yang diperoleh dari wawancara atau

dokumen tertulis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika yang terjadi secara langsung di lapangan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih nyata dan kontekstual terhadap fenomena yang diteliti. Melalui pengamatan langsung, peneliti dapat melihat bagaimana konsep manajemen kepala sekolah diterapkan dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana pendekatan tersebut berdampak pada peningkatan keterampilan guru di abad 21.

Dengan mengamati interaksi, perilaku, dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah serta respons dan adaptasi yang dilakukan oleh guru, penelitian ini mampu menyajikan gambaran yang lebih holistik. Tidak hanya mengungkapkan bagaimana teori diterapkan dalam konteks nyata, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Penelitian ini juga dapat menangkap nuansa dan kompleksitas yang sering kali tidak terdeteksi melalui metode pengumpulan data yang lebih tradisional.

Dengan demikian, metode observasi ini memberikan peneliti kemampuan untuk mengembangkan wawasan yang mendalam dan komprehensif tentang peran kepemimpinan dalam mendorong inovasi dan peningkatan keterampilan guru abad 21. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks pendidikan abad ke-21, di mana keterampilan guru dalam mengadopsi dan menerapkan teknologi, strategi pengajaran inovatif, dan pembelajaran berbasis kompetensi menjadi semakin penting. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan praktik kepemimpinan sekolah yang lebih efektif dan relevan dengan tuntutan zaman.

b. Wawancara

Guna memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21, penelitian ini menggunakan metode wawancara sebagai alat utama untuk menggali wawasan langsung dari berbagai pemangku kepentingan di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU

Kaplongan Indramayu. Wawancara ini dirancang untuk menangkap berbagai perspektif dan pengalaman dari beragam pihak yang berperan dalam ekosistem pendidikan kedua sekolah tersebut.

Pihak-pihak yang dilibatkan dalam wawancara mencakup kepala sekolah, yang bertanggung jawab langsung atas penerapan strategi kepemimpinan; para guru, yang menjadi target utama dari program peningkatan keterampilan; siswa, yang merasakan langsung dampak dari perubahan kualitas pengajaran; staf tata usaha, yang mendukung operasional sekolah; serta orang tua siswa, yang memiliki pandangan mengenai bagaimana transformasi ini mempengaruhi anak-anak mereka.

Dengan melibatkan berbagai perspektif, penelitian ini dapat mengidentifikasi bagaimana manajemen diterapkan secara praktis di lapangan dan bagaimana upaya tersebut berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan guru yang relevan dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21. Wawancara ini juga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi tantangan, keberhasilan, dan dampak jangka panjang dari manajemen kepala sekolah tersebut, serta untuk memahami bagaimana sinergi antara berbagai pemangku kepentingan dapat mendukung tujuan pendidikan yang lebih besar. Hasil dari wawancara ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam dan kaya yang tidak hanya relevan bagi kedua sekolah tersebut tetapi juga dapat diterapkan dalam konteks pendidikan yang lebih luas.

Dengan menggunakan wawancara sebagai pendekatan utama dalam penelitian ini, peneliti mampu menciptakan dialog yang mendalam dan bermakna dengan berbagai pihak yang terlibat langsung dalam proses pendidikan. Wawancara ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengumpulan data, tetapi juga sebagai sarana untuk membuka ruang bagi para responden untuk berbagi pengalaman, pandangan, dan narasi pribadi mereka. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam konsep peningkatan keterampilan guru dalam konteks manajemen kepala sekolah.

Melalui interaksi langsung ini, peneliti dapat menangkap nuansa yang mungkin terlewatkan dalam metode penelitian lainnya, seperti motivasi di balik keputusan yang diambil oleh kepala sekolah, tantangan yang dihadapi oleh guru dalam meningkatkan keterampilan mereka, serta harapan dan kekhawatiran dari siswa dan orang tua terkait perubahan ini. Wawancara ini juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengajukan pertanyaan yang lebih spesifik dan mendalam berdasarkan respons awal, sehingga memperkaya pemahaman mengenai bagaimana manajemen kepala sekolah diterapkan dan direspons dalam lingkungan sekolah.

c. Dokumentasi

Dokumen-dokumen yang diperoleh dalam penelitian ini berfungsi sebagai jendela yang membuka wawasan mendalam mengenai kebijakan, program, dan perkembangan terkini terkait peningkatan keterampilan guru di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu. Dokumen ini, yang mencakup profil sekolah, kepala sekolah serta guru, rencana kerja jangka menengah, rencana kerja tahunan, rencana kerja kepala sekolah, dokumentasi kegiatan akademik, catatan hasil rapat, laporan tahunan, panduan implementasi program, serta dokumen evaluasi, memberikan gambaran menyeluruh tentang proses pengambilan keputusan strategis di kedua sekolah tersebut.

Catatan hasil rapat, sebagai salah satu sumber data utama, memaparkan secara rinci bagaimana kepala sekolah dan para guru bekerja sama dalam merancang dan melaksanakan program peningkatan keterampilan. Melalui dokumen ini, peneliti dapat mengikuti alur pemikiran di balik setiap keputusan yang diambil, termasuk proses penentuan tujuan, pemilihan metode dan strategi yang akan digunakan, serta langkah-langkah implementasi yang direncanakan.

Selain itu, dokumen-dokumen tersebut juga mengandung informasi penting terkait evaluasi hasil dari kebijakan dan program yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini mencakup analisis keberhasilan program, tantangan yang dihadapi, serta langkah-langkah korektif yang diperlukan

untuk perbaikan di masa mendatang. Dengan mengkaji dokumen-dokumen ini, peneliti dapat memahami bagaimana teori manajemen diterapkan dalam praktik, dan bagaimana implementasinya berdampak pada peningkatan keterampilan guru di abad 21.

Dokumen-dokumen ini juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan tren yang muncul dalam manajemen sekolah, serta bagaimana kebijakan tersebut diadaptasi untuk menjawab tantangan-tantangan unik yang dihadapi oleh masing-masing sekolah. Dengan demikian, studi dokumentasi ini tidak hanya melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, tetapi juga memberikan konteks yang lebih luas dan mendalam, yang esensial bagi pemahaman komprehensif tentang dinamika manajemen kepemimpinan kepala sekolah di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

Menganalisis dokumen-dokumen tersebut membantu peneliti untuk menafsirkan konteks makro dari kebijakan pendidikan dan meningkatkan ketrampilan. Ini memungkinkan peneliti untuk memahami perubahan dan perkembangan sekolah seiring waktu, serta sejauh mana implementasi program peningkatan ketrampilan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Sebagai titik akses ke sejarah dan inti dari sekolah, dokumen-dokumen ini memberikan kontribusi signifikan dalam mendalami esensi dari pendidikan di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

d. Triangulasi

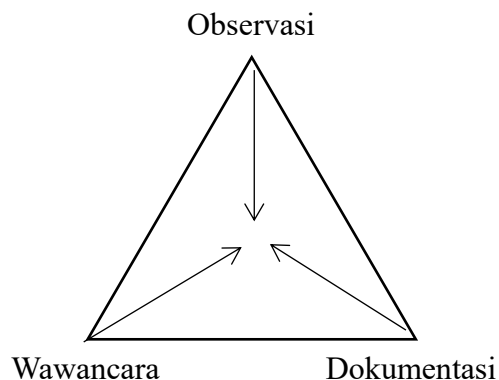
Triangulasi melibatkan perbandingan antara hasil observasi yang diperoleh dengan hasil wawancara yang dilakukan. Dengan membandingkan kedua sumber data ini, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana data yang terkumpul konsisten dan kredibel. Selanjutnya, teknik ini juga melibatkan perbandingan antara hasil wawancara dari satu informan dengan informan lainnya. Dalam konteks ini, perbandingan ini memberikan

gambaran yang lebih jelas mengenai konsistensi dan variasi pandangan di antara informan yang berbeda.

Selain itu, teknik triangulasi juga mencakup membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi yang ada. Melibatkan sumber data yang berbeda-beda ini mampu memberikan perspektif yang lebih lengkap dan mendalam mengenai isu yang diteliti. Hasil dari kombinasi berbagai sumber data ini memberikan kepercayaan yang lebih besar pada validitas hasil penelitian, serta membantu peneliti untuk memahami dan menginterpretasikan fenomena yang diamati dengan lebih komprehensif.

Menggabungkan berbagai sumber data melalui teknik triangulasi, penelitian ini meraih validitas yang lebih kuat dan menghasilkan informasi yang lebih akurat dan andal. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat lebih yakin bahwa kesimpulan dan temuan yang dihasilkan tercermin dengan baik dalam realitas yang ada di lapangan.

Gambar: 3.1
Triangulasi



2. Instrumen Pengumpulan Data

a. Kisi- Kisi Penelitian

Dalam mengeksplorasi fenomena tertentu, kisi-kisi penelitian berperan sebagai panduan utama bagi peneliti. Dengan menggambarkan batasan topik, tujuan, metode, dan kerangka analisis, kisi-kisi ini memberikan landasan yang kokoh untuk merancang dan melaksanakan penelitian secara sistematis. Melalui penelusuran terhadap aspek-aspek yang relevan, kisi-kisi penelitian membantu memastikan keakuratan, kejelasan, dan konsistensi dalam pengumpulan dan interpretasi data, sehingga mendorong terciptanya hasil penelitian yang berarti dan relevan bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Kisi-kisi tersebut dibuat sesuai dengan pertanyaan penelitian sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel: 3.1
Kisi-kisi Penelitian

No	Pertanyaan Penelitian	Indikator	Sumber Data /Responden	Teknik Penelitian		
				W	O	D
1.	Perencanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Perumusan visi dan misi 2. Penetapan tujuan sekolah 3. Penentuan kurikulum sekolah 4. Pembuatan program sekolah 5. Merencanakan anggaran	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	AB AB AB A		V V V V
2.	Pengorganisasian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Penyusunan struktur organisasi 2. Pembagian tugas tenaga kependidikan 3. Penyediaan sarana prasarana	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	AB AB AB		V V
3.	Pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Teknik peningkatan keterampilan guru abad 21 2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 3. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	AB AB ABC		

No	Pertanyaan Penelitian	Indikator	Sumber Data /Responden	Teknik Penelitian		
				W	O	D
		meningkatkan keterampilan guru abad 21 4. Dukungan yang diberikan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21		ABC	V	
4.	Pengawasan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Pra pengawasan 2. Pelaksanaan pengawasan 3. Analisis hasil pengawasan 4. Umpan balik hasil pengawasan	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	ABD ABD ABD ABD		
5.	Kendala pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Sumber Daya Manusia (SDM) 2. Sarana Prasarana (Sarpras) 3. Biaya	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	ABC ABC ABC		
6.	Solusi untuk mengatasi kendala pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Guru produktif 2. Sarana Prasarana (Sarpras) 3. Biaya	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	ABC ABC ABC		
7.	Pengaruh Ideal Kepemimpinan Transformatif	1. Figur sekolah 2. Keterlibatan diri dalam segala aspek 3. Menghormati orang lain 4. Menghargai pendapat 5. Membuat orang lain antusias	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	ABC ABC ABC ABC		
8.	Motivasi Inspiratif Kepemimpinan Transformatif	1. Mengamati gagasan dan pendapat guru 2. Mempertinggi rasa optimis guru 3. Memberikan penghargaan 4. Mengakui hasil kerja guru 5. Mengenal guru secara individu	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	ABC ABC ABC		
9.	Stimulasi Intelektual	1. Memberikan kebebasan pendapat	1. Kepala Sekolah (A)	ABC		

No	Pertanyaan Penelitian	Indikator	Sumber Data /Responden	Teknik Penelitian		
				W	O	D
	Kepemimpinan Transformasional	2. Mengubah segala masalah dengan cara-cara baru 3. Mendorong guru berpikir paradigma baru 4. Mendorong guru untuk inovatif, bekerja keras dan professional	2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	ABC ABC		
10.	Pertimbangan Individual Kepemimpinan Transformasional	1. Mengomunikasikan harapan guru 2. Fokus pada upaya 3. Mengemukakan tujuan utama dengan cara sederhana	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	ABC ABC ABC		
11.	Keterampilan Guru Abad 21	1. Berpikir kritis, menganalisis dan menyelesaikan masalah 2. Komunikasi yang baik 3. Bekerja sama dan bersinergi dengan berbagai pihak 4. Menghasilkan sesuatu yang baru	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	ABC ABC ABC ABC		

b. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara merupakan instrumen kunci dalam proses pengumpulan data kualitatif yang memandu interaksi antara peneliti dan responden. Dengan cermat disusun sebelum pelaksanaan wawancara, pedoman ini membantu memastikan bahwa topik-topik yang relevan dan tujuan penelitian tercapai secara sistematis. Melalui pertanyaan yang terstruktur atau semi-terstruktur, pedoman wawancara membuka pintu bagi pengungkapan pemikiran, pengalaman, dan pandangan responden dengan lebih mendalam.

Tabel: 3.2
Pedoman Wawancara

No	Kisi-kisi	Pertanyaan
1.	Perencanaan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21	1. Apa saja visi dan misi sekolah? 2. Bagaimana penetapan tujuan sekolah? 3. Bagaimana penentuan kurikulum sekolah? 4. Bagaimana pembuatan program sekolah? 5. Bagaimana merencanakan anggaran sekolah?
2.	Pengorganisasian dalam peningkatan keterampilan guru abad 21	1. Apakah sekolah menyusun struktur organisasi berdasarkan kompetensi yang dimiliki personil dalam meningkatkan kompetensi profesional guru? 2. Bagaimana sekolah dalam menyusun pembagian tugas mengajar guru dan tugas tenaga kependidikan untuk meningkatkan keterampilan guru? 3. Bagaimana sekolah mengelola sarana prasarana untuk meningkatkan keterampilan guru?
3.	Pelaksanaan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21	1. Bagaimana kepala sekolah menerapkan keterampilan guru abad 21? 2. Bagaimana teknik kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21? 3. Bagaimana proses peningkatan keterampilan guru guru abad 21
4.	Pengawasan dalam Peningkatan keterampilan Guru Abad 21	1. Bagaimana pra pengawasan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21? 2. Bagaimana pelaksanaan pengawasan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21? 3. Bagaimana analisis hasil pengawasan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21? 4. Bagaimana umpan balik hasil pengawasan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21?
5.	Faktor pendukung dalam peningkatan keterampilan guru abad 21	1. Apakah Sumber Daya Manusia (SDM) dalam peningkatan keterampilan guru abad 21 sudah memadai? 2. Apakah Sarana Prasarana (Sarpras) dalam peningkatan keterampilan guru abad 21 sudah mencukupi? 3. Apakah biaya yang digunakan dalam peningkatan keterampilan guru abad 21 sudah mencukupi?
6.	Faktor penghambat dalam peningkatan keterampilan guru abad 21	1. Apakah dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sudah memiliki guru produktif yang kompeten dibidangnya? 2. Apakah laboratorium yang tersedia dan pendukung keterampilan guru abad 21 sudah memadai? 3. Apakah tempat pengembangan diri untuk keterampilan guru abad 21 tersebut sudah sesuai SOP?

No	Kisi-kisi	Pertanyaan
7.	Solusi dalam peningkatan keterampilan guru abad 21	1. Apakah guru profesional abad 21 yang sesuai bidangnya sudah ada? 2. Apakah laboratorium pengembangan diri keterampilan guru abad 21 sudah lengkap? 3. Apakah tempat pengembangan diri keterampilan guru abad 21 memadai?
8.	Pengaruh ideal Kepemimpinan Transformasional	1. Apa yang sudah dilakukan untuk menjadi figur teladan sebagai seorang pemimpin bagi keterampilan guru di sekolah? 2. Bagaimana kepala sekolah melibat diri dalam segala aspek sekolah? 3. Bagaimana cara kepala sekolah menghormati orang lain? 4. Bagaimana cara kepala sekolah membuat guru antusias dalam peningkatan profesionalitas guru?
9.	Motivasi inspiratif Kepemimpinan Transformasional	1. Bagaimana cara kepala sekolah mengamati setiap gagasan dan pendapat guru? 2. Bagaimana cara kepala sekolah memberikan optimisme kepada guru untuk meningkatkan profesionalitasnya? 3. Bagaimana kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru? 4. Bagaimana kepala sekolah mengapresiasi hasil kerja guru? 5. Bagaimana kepala sekolah mengenali individu setiap guru?
10.	Stimulasi Intelektual Kepemimpinan Transformasional	1. Bagaimana kepala sekolah memberikan kebebasan berpendapat kepada guru? 2. Bagaimana kepala sekolah memecahkan masalah dengan cara-cara yang baru? 3. Bagaimana kepala sekolah mendorong guru untuk berpikir dengan cara-cara baru? 4. Bagaimana kepala sekolah mendorong guru untuk berinovasi, bekerja keras dan profesional?
11.	Pertimbangan Individual Kepemimpinan Transformasional	1. Bagaimana kepala sekolah mengkomunikasikan setiap harapan profesionalitas para guru di sekolah? 2. Bagaimana cara kepala sekolah memfokuskan segala upaya peningkatan profesionalitas guru? 3. Bagaimana kepala sekolah dapat mendukung tujuan utama profesionalitas guru dengan cara sederhana?
12.	Keterampilan Guru Abad 21	1. Apakah guru mampu berpikir kritis, menganalisis dan menyelesaikan masalah? 2. Apakah guru memiliki komunikasi yang baik? 3. Apakah guru bekerja sama dan bersinergi dengan berbagai pihak? 4. Apakah guru menghasilkan sesuatu yang baru?

c. Pedoman Observasi

Pedoman observasi merupakan pilar penting dalam metodologi penelitian kualitatif yang mengarah pada pengamatan sistematis terhadap fenomena yang diteliti. Dibuat sebelum pelaksanaan observasi, pedoman ini menjadi panduan bagi peneliti dalam mengidentifikasi variabel yang diamati, mencatat data yang relevan, serta menjaga objektivitas dan konsistensi selama proses pengamatan. Adapun pedoman Observasi adalah sebagai berikut:

Tabel: 3.3
Pedoman Studi Observasi

Tempat :

Alamat :

NO	INDIKATOR	SUMBER DATA	CATATAN LAPANGAN
1	1. Perumusan visi dan misi 2. Penetapan tujuan sekolah 3. Penentuan kurikulum sekolah 4. Pembuatan program sekolah. 5. Merencanakan anggaran	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	
2	1. Penyusunan struktur organisasi 2. Pembagian tugas tenaga kependidikan 3. Penyediaan sarana prasarana	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	
3	1. Teknik peningkatan keterampilan guru abad 21 2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 3. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 4. Dukungan yang diberikan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	
4	1. Pra pengawasan 2. Pelaksanaan pengawasan 3. Analisis hasil pengawasan 4. Umpan balik hasil pengawasan	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B)	
5	1. Sumber Daya Manusia (SDM) 2. Sarana Prasarana (Sarpras) 3. Biaya	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B)	
6	1. Guru produktif 2. Sarana Prasarana (Sarpras) 3. Biaya	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	

NO	INDIKATOR	SUMBER DATA	CATATAN LAPANGAN
7	1. Figur sekolah 2. Keterlibatan diri dalam segala aspek 3. Menghormati orang lain 4. Menghargai pendapat 5. Membuat orang lain antusias	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	
8	1. Mengamati gagasan dan pendapat guru 2. Mempertinggi rasa optimis guru 3. Memberikan penghargaan 4. Mengakui hasil kerja guru 5. Mengenal guru secara individu	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	
9	1. Memberikan kebebasan pendapat 2. Mengubah segala masalah dengan cara-cara baru 3. Mendorong guru berpikir paradigma baru 4. Mendorong guru untuk inovatif, bekerja keras dan profesional	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C) 4. <i>Stakeholder</i> (D)	
10.	1. Mengkomunikasikan harapan guru 2. Fokus pada upaya 3. Mengemukakan tujuan utama dengan cara sederhana	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	
11.	1. Berpikir kritis, menganalisis dan menyelesaikan masalah 2. Komunikasi yang baik 3. Bekerja sama dan bersinergi dengan berbagai pihak 4. Menghasilkan sesuatu yang baru	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakil Kepala Sekolah (B) 3. Guru (C)	

C. Lokasi dan Subyek Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang, beralamat di Jalan Eyang Tirtapraja Barat No. 101 Pamanukan Kab. Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, beralamat di Jalan Raya Kaplongan No. 28, Kec. Karangampel Kab. Indramayu Provinsi Jawa Barat. Lokasi penelitian yang diambil sebagai tempat objek penelitian berdasarkan pada prinsip sampel teoritik. Sampel teoritik adalah kelompok, peristiwa, atau keadaan yang diperlukan untuk diketahui distingsi dan stratejiknya.

Alasan pemilihan lokasi penelitian di dua lembaga SMK sebagai objek

penelitian ini adalah:

- a. SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengembangkan keterampilan guru untuk memenuhi kebutuhan pendidikan abad ke-21, seperti kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan literasi teknologi. Penelitian ini penting untuk memahami bagaimana manajemen kepala sekolah dapat mendukung guru dalam mengembangkan keterampilan tersebut secara efektif.
- b. Kepala sekolah di kedua SMK tersebut memainkan peran kunci dalam menerapkan strategi manajemen yang dapat membawa perubahan positif di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru, sehingga dapat dijadikan model bagi sekolah lain.
- c. Subang dan Indramayu merupakan wilayah yang berpotensi besar dalam pengembangan pendidikan, namun masih menghadapi berbagai tantangan. Penelitian di SMK Darul Ma'arif Pamanukan dan SMK NU Kaplongan diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga untuk meningkatkan mutu pendidikan di daerah tersebut melalui penerapan manajemen yang efektif.
- d. Kedua sekolah ini telah mengimplementasikan berbagai program dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dilakukan evaluasi terhadap program dan kebijakan yang ada, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan untuk lebih mengoptimalkan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru sesuai dengan tuntutan abad ke-21.

Dengan alasan-alasan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, serta menjadi referensi bagi sekolah-sekolah lain dalam mengembangkan

manajemen kepala sekolah.

2. Subyek Penelitian

Subjek utama dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari observasi, wawancara dan dokumentasi dengan kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu. Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui berbagai literatur, artikel dan sumber yang relevan dengan penelitian. Subjek penelitian ini dipilih melalui teknik *purposive sampling*, yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat sekitar sebagai sumber informasi.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara dengan guru, dokumen terkait peningkatan keterampilan guru. Objek penelitian kepemimpinan kepala sekolah yang berjumlah dua kepemimpinan kepala sekolah SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

D. Langkah-langkah Pengumpulan Data

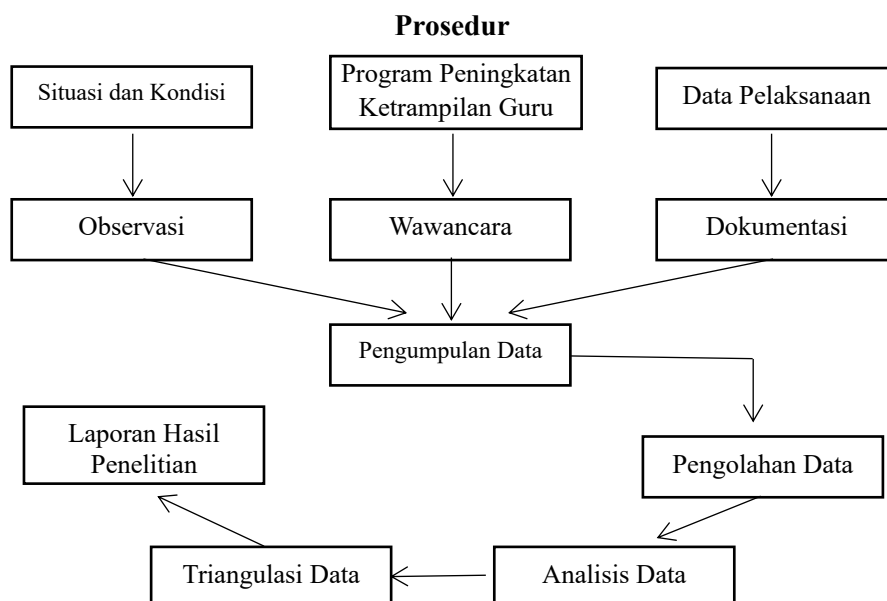
Observasi awal dilaksanakan pada 17 Oktober 2022 di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan 24 Oktober 2022 di SMK NU Kaplongan Indramayu. Penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Tahap Orientasi, pada fase awal penelitian ini, serangkaian persiapan administratif yang esensial dilaksanakan. Lebih dari sekadar formalitas, peneliti secara proaktif membangun jalinan komunikasi yang lebih personal dan empatik dengan para partisipan (sumber data). Tujuannya adalah untuk menciptakan ruang dialog yang terbuka dan terpercaya, sehingga informasi yang dibagikan lebih otentik dan minim distorsi akibat potensi bias atau agenda pribadi. Selain itu, untuk mengefisienkan dan menstandarisasi proses pengumpulan informasi, peneliti merancang format isian yang sistematis dan mudah dipahami oleh partisipan.
2. Tahap Eksplorasi, memasuki fase eksplorasi, peneliti secara intensif menggali kedalaman isu penelitian melalui penerapan kombinasi teknik pengumpulan data yang saling melengkapi. Observasi langsung di lapangan

memungkinkan peneliti untuk memahami konteks secara holistik. Wawancara mendalam membuka ruang bagi narasi subjektif dan perspektif individual dari partisipan. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan secara selektif terhadap arsip dan materi tertulis yang relevan, berfungsi sebagai bukti kontekstual dan komparatif yang memperkaya temuan dari observasi dan wawancara. Dengan memadukan ketiga teknik ini, peneliti berupaya memperoleh pemahaman yang komprehensif dan multidimensional terhadap fenomena yang diteliti.

3. Tahap *Member Check* dan Finalisasi, fase akhir penelitian ini difokuskan pada penjaminan kualitas dan kredibilitas data yang telah terkumpul. Proses verifikasi (*member check*) dilakukan secara aktif dengan melibatkan kembali partisipan. Setelah setiap sesi wawancara, rangkuman temuan dikonfirmasi langsung kepada responden untuk memastikan akurasi representasi perspektif mereka dan menghindari misinterpretasi. Lebih lanjut, prinsip triangulasi diterapkan secara ketat dengan membandingkan dan mengkonfirmasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber (partisipan berbeda), metode (observasi, wawancara, dokumentasi), dan perspektif teoretis. Langkah ini krusial untuk meminimalisir bias subjektif dan meningkatkan validitas serta reliabilitas keseluruhan temuan penelitian.

Gambar: 3.2
Prosedur Penelitian



E. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini diimplementasikan sebagai upaya sistematis untuk mengeksplorasi dan menginterpretasi secara mendalam transkrip wawancara, observasi, dan dokumen-dokumen relevan yang telah dikumpulkan. Kegiatan analisis ini melibatkan serangkaian tindakan terstruktur, meliputi penelaahan komprehensif terhadap data, pengorganisasian data ke dalam unit-unit yang bermakna, sintesis informasi untuk mengidentifikasi keterkaitan dan pola, ekstraksi data yang signifikan dan kaya akan makna, serta penyusunan laporan hasil penelitian secara sistematis dan koheren. Tujuan utama dari proses analisis ini adalah untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam dan terstruktur mengenai fenomena yang diteliti, yang didukung oleh bukti empiris yang solid.

Dalam mengurai dan memaknai data penelitian, pendekatan kualitatif diterapkan untuk menghasilkan deskripsi naratif yang kaya dan mendalam, melampaui representasi numerik semata. Proses analisis ini mengadopsi model interaktif yang bersifat berkelanjutan, terdiri dari tiga komponen utama yang saling terkait:

1. Reduksi Data

Dalam tahapan reduksi data ini, dilakukan proses seleksi dan kurasi data yang telah terkumpul berdasarkan tingkat relevansi dan signifikansinya dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan. Prosedur ini melibatkan serangkaian tindakan sistematis, termasuk perangkuman informasi kunci, pemilahan data yang esensial, eliminasi data yang dianggap tidak relevan dengan fokus penelitian, pemberian tema-tema deskriptif pada data yang terpilih, serta implementasi pengkodean untuk memfasilitasi pengorganisasian dan analisis lebih lanjut.

Fokus utama dari reduksi data dalam konteks penelitian ini adalah pada manajemen kepala sekolah, dengan penekanan khusus pada dimensi kepemimpinan dan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu. Data yang direduksi mencakup aspek-aspek krusial terkait mutu manajemen kepala sekolah di kedua lokasi penelitian, seperti implementasi perencanaan, pelaksanaan tindakan,

evaluasi hasil, identifikasi faktor keberhasilan, analisis hambatan yang dihadapi, serta eksplorasi solusi yang diterapkan.

Melalui proses reduksi data yang sistematis ini, data mentah yang diperoleh dari lapangan ditransformasikan menjadi format yang lebih terstruktur, ringkas, dan mudah dikelola. Kegiatan reduksi ini diawali sejak tahap pemilihan kerangka konseptual yang mendasari penelitian, perumusan masalah penelitian yang spesifik, hingga penentuan teknik pengumpulan data yang sesuai. Selama keseluruhan proses reduksi, data secara berkelanjutan diringkas, diberi kode yang relevan dengan tema-tema penelitian, dan diarahkan untuk mempermudah tahapan analisis yang lebih mendalam.

2. Penyajian Data

Dalam fase penyajian data ini, informasi yang telah mengalami proses reduksi diorganisasikan dan ditampilkan dalam berbagai format sistematis, seperti narasi deskriptif yang terstruktur, matriks komparatif, representasi grafis, atau tabel ringkasan. Tujuan utama dari penyajian data yang terstruktur adalah untuk memfasilitasi pemahaman yang komprehensif dan memperlancar proses analisis lebih lanjut. Dengan menyajikan data secara terorganisir, peneliti dapat meminimalisir potensi terjadinya kesimpulan yang kurang akurat atau dipengaruhi oleh bias interpretatif.

Lebih lanjut, penyajian data harus senantiasa berorientasi pada rumusan masalah penelitian yang telah ditetapkan. Hal ini memastikan bahwa narasi dan representasi visual yang dihasilkan tetap relevan dan secara efektif berkontribusi dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Selain format naratif, data juga dapat disajikan dalam bentuk skema konseptual, jaringan kerja yang menggambarkan relasi antar variabel, atau tabel-tabel pendukung yang merinci informasi spesifik. Penyajian data yang efektif memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi atau fenomena yang diteliti, sehingga mempermudah proses analisis yang kritis dan pengambilan keputusan atau inferensi yang berbasis pada pemahaman tersebut.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Fase konklusif ini didedikasikan untuk merumuskan intisari temuan berdasarkan data yang telah melalui proses reduksi dan penyajian yang sistematis. Apabila evaluasi menunjukkan adanya kekurangan data yang signifikan untuk mendukung penarikan kesimpulan yang valid, peneliti akan melakukan iterasi kembali ke lapangan guna mengakuisisi informasi tambahan yang diperlukan. Siklus reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan dijalankan secara berkelanjutan dan interaktif untuk menjamin akurasi dan komprehensivitas hasil analisis.

Kesimpulan yang diharapkan dari fase ini adalah berupa konstruksi temuan-temuan substantif yang berpotensi memberikan kontribusi kebaruan dalam konteks penelitian. Untuk memastikan akuntabilitas ilmiah dari kesimpulan yang dihasilkan, proses verifikasi yang cermat diimplementasikan. Verifikasi ini dapat melibatkan replikasi analisis, penelusuran kembali jejak data secara mendalam, atau validasi silang dengan catatan lapangan yang komprehensif. Tujuannya adalah untuk membangun keyakinan yang kuat terhadap keabsahan dan reliabilitas interpretasi yang dihasilkan.

Adapun pembuatan kesimpulan final dilakukan setelah pengumpulan data selesai. Secara operasional, analisis data penelitian digambarkan sebagai berikut:

F. Keabsahan Data Hasil Penelitian

Validitas data dalam penelitian ini diuji secara berkelanjutan melalui proses triangulasi yang diimplementasikan sejak tahap deskripsi awal hingga perumusan kesimpulan akhir. Sejalan dengan pandangan Sugiyono (2013), upaya peningkatan kredibilitas data kualitatif dilakukan melalui serangkaian strategi yang meliputi perpanjangan durasi observasi untuk memastikan validitas temporal data, peningkatan ketelitian dan kedalaman dalam pengamatan, penerapan triangulasi untuk melakukan komparasi data dari berbagai sumber informasi, serta pelaksanaan *member check* sebagai mekanisme validasi hasil wawancara dengan informan

kunci. Secara lebih rinci, metode pengujian keabsahan data yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Kredibilitas, kepercayaan terhadap kebenaran data ditingkatkan melalui: a) perpanjangan observasi, pelaksanaan observasi dalam periode waktu yang memadai untuk membangun pemahaman yang mendalam dan memastikan representasi data yang akurat. b) diskusi dengan kolega peneliti untuk mendapatkan perspektif alternatif dan umpan balik konstruktif terhadap proses analisis dan interpretasi data. c) triangulasi untuk menyandingkan berbagai sumber data (misalnya, wawancara, observasi, dokumentasi), metode pengumpulan data, dan perspektif analisis untuk melakukan komparasi dan validasi silang informasi. d) *Member Check*, proses pengecekan kembali interpretasi data dan hasil wawancara dengan informan untuk memastikan akurasi representasi pandangan mereka.
2. Transferabilitas, potensi generalisasi temuan ke konteks lain yang relevan diupayakan melalui penyediaan deskripsi data yang kaya dan mendalam. Deskripsi ini memungkinkan pembaca untuk menilai tingkat kesamaan antara konteks penelitian dengan konteks lain di mana hasil penelitian mungkin dapat diterapkan.
3. Dependabilitas, keandalan proses penelitian dievaluasi melalui audit eksternal oleh pihak independen atau pembimbing. Audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses pengumpulan dan interpretasi data dilakukan secara sistematis, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.
4. Konfirmabilitas, objektivitas temuan diuji dengan melakukan penelusuran kembali (*audit trail*) terhadap data mentah dan proses interpretasi yang didukung oleh bukti-bukti audit. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kesimpulan penelitian didasarkan pada data yang valid dan bukan semata-mata pada subjektivitas peneliti.

Mengingat bahwa penelitian kualitatif berupaya untuk mengungkap pemahaman yang mendalam dan akurat terhadap fenomena yang diteliti, validitas data memegang peranan krusial dalam memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan memiliki nilai ilmiah yang tinggi. Fokus utamanya adalah makna,

pengalaman, dan konteks dari sudut pandang partisipan. Karena itu, validitas data menjadi sangat penting agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan realitas yang diteliti.