

**TESIS**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA SMA UNGGUL**

**(Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan**

**SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas)**

**DESI RIYANNIE**

**NIM. 2220111320061**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

**BANJARMASIN**

**2024**

**TESIS**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA SMA UNGGUL**

**(Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan**

**SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas)**

**DESI RIYANNIE**

**NIM. 2220111320061**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister**

**Pada Program Magister Administrasi Pendidikan**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

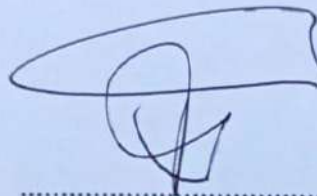
**BANJARMASIN**

**2024**

HALAMAN PENGESAHAN

NASKAH TESIS INI TELAH DISETUJUI UNTUK  
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI

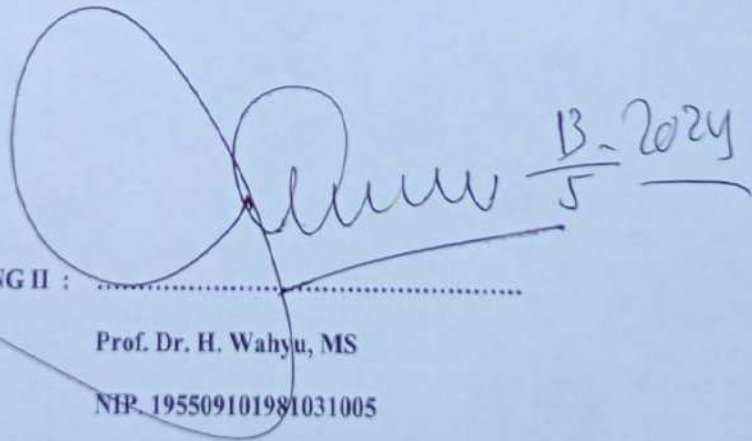
OLEH



PEMBIMBING I : .....

Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D

NIP. 195912251986031001



B-2024  
5

PEMBIMBING II : .....

Prof. Dr. H. Wahyu, MS

NIP. 195509101981031005

**HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI**

Tesis Calon Magister : Desi Riyannie  
NIM : 2220111320061  
Disetujui Pada Tanggal : 26 Juni 2022

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP. 196001101986032001

(Ketua)



2. Ratna Purwanti, M.Pd  
NIP. 198909192023212060

(Plt. Sekretaris)



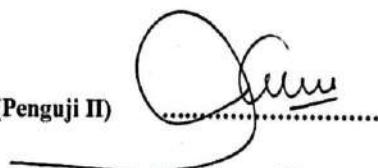
3. Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D  
NIP. 195912251986031001

(Penguji I)



4. Prof. Dr. H. Wahyu, MS  
NIP. 195509101981031005

(Penguji II)



5. Dr. Suhaimi, S.Pd, M.Pd  
NIP. 196904171997031006

(Penguji III)



Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



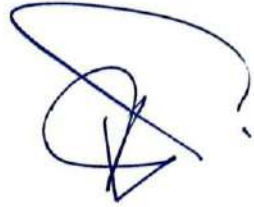
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP. 196001101986032001

**Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMA Unggul  
(Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan  
SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas)**

**Nama : Desi Riyannie  
NIM : 2220111320061**

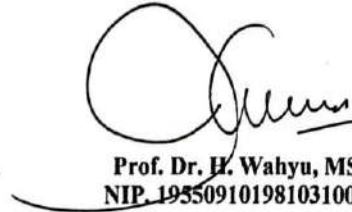
**Disetujui Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



**Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D  
NIP. 195912251986031001**

**Pembimbing II**



**Prof. Dr. H. Wahyu, MS  
NIP. 195509101981031005**

**Diketahui,**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan**



**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 196001101986032001**

**Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. H. Danang Biyatmoko, M.Si.  
NIP 196805071993031020**

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Desi Riyannie  
NIM : 2220111320061  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas/Program : Program Pascasarjana  
Institusi : Universitas Lambung Mangkurat

Dengan ini menyatakan bahwa tesis dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas) beserta seluruh isinya dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan saya, kecuali kutipan-kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Banjarmasin, 27 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Desi Riyannie

NIM. 2220111320061

## ABSTRAK

Desi Riyannie. 2024. Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjana. Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing 1: Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D dan Pembimbing 2: Prof. Dr. H. Wahyu, MS

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, SMA Unggul

Pendidikan berkualitas erat kaitannya dengan berbagai faktor diantaranya kepemimpinan berkualitas. Kepemimpinan berkualitas akan mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas. Terdapat masalah umum, seperti banyak sekolah-sekolah yang belum unggul atau terakreditasi A dan kepemimpinan kepala sekolah yang lemah, disebabkan antara lain karena kelemahan dalam sektor manajemen, keterbatasan sarana dan prasarana, pola pikir primitif masyarakat tentang pentingnya pendidikan di masa depan, mutu proses pembelajaran dan prestasi yang masih rendah, kurangnya disiplin dan budaya positif, serta hubungan kemitraan dengan orang tua yang kurang erat. Dari sekian banyak sekolah-sekolah di kabupaten Kapuas, ada 2 sekolah unggul yaitu SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, model pemberdayaan guru dan strategi pengambilan keputusan.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Responden penelitian atau informan ditentukan menggunakan teknik *purposif* dan bersifat *snow-ball*. Teknik analisis data menggunakan jenis studi multi kasus, model Miles dan Huberman (2014). Uji keabsahan data yaitu validasi internal, validasi eksternal, reliabilitas, dan obyektivitas.

Hasil penelitian adalah SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang menunjukkan kategori kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda yaitu kasus 1 ditemukan gaya kepemimpinan demokratis dan model kepemimpinan situasional sedangkan kasus 2 ditemukan perpaduan gaya kepemimpinan otoriter, kharismatis dan demokratis dengan model kepemimpinan transformasional. Model pemberdayaan guru sudah dilakukan dan terus ditingkatkan melalui *Platform Merdeka Mengajar* (PMM) secara digitalisasi. Strategi pengambilan keputusan melalui forum rapat dewan guru berdasarkan musyawarah mufakat.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus tetap memiliki jiwa dan sifat humanis bagi tim maupun organisasi yang dipimpinnya. Optimalisasi pemberdayaan potensi guru untuk menjadi narasumber dan melakukan pengimbasan di sekolah masing-masing. Menggunakan beberapa model/strategi pengambilan keputusan lainnya seperti pendekatan analisis SWOT, model pengambilan keputusan rasional, model pengambilan keputusan pohon masalah, model pengambilan keputusan berdasarkan lapangan, dalam pemecahan masalah yang dihadapi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

## ABSTRACT

Desi Riyannie. 2024. The Principal Leadership at Excellent Senior High School (Multi Case Study at SMA Negeri 1 Kuala Kapuas and SMA Negeri 1 Basarang in Kapuas). Thesis, Master Program of Educational Administration. Postgraduate Program. Lambung Mangkurat University. Advisor 1: Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D and Advisor 2: Prof. Dr. H. Wahyu, MS.

**Keywords:** Principal Leadership, Excellent High School

Quality education is closely related to various factors, including quality leadership. Quality leadership will create quality educational institutions. There are general problems, such as many schools that are not yet excellent or accredited A and the leadership of school principals is weak, caused by, among other things, weaknesses in the management sector, limited facilities and infrastructure, society's primitive mindset about the importance of education in the future, the quality of the learning process and low achievement, lack of discipline and positive culture, as well as less close partnership with parents. Of the many schools in Kapuas district, there are 2 excellent schools, namely SMA Negeri 1 Kuala Kapuas and SMA Negeri 1 Basarang. This research aims to describe and analyze the leadership style of school principals, teacher empowerment models and decision-making strategies.

This research is descriptive research using a qualitative approach. The research instrument is the researcher himself. Data collection uses in-depth interviews, observation and documentation. Research respondents or informants were determined using purposive and snow-ball techniques. The data analysis technique uses a multi-case study type, the Miles and Huberman model (2014). Data validity tests are internal validation, external validation, reliability and objectivity.

The results of the research were that SMA Negeri 1 Kuala Kapuas and SMA Negeri 1 Basarang showed different categories of principal leadership, namely in case 1 a democratic leadership style and a situational leadership model were found, while in case 2 a combination of authoritarian, charismatic and democratic leadership styles was found with a transformational leadership model. The teacher empowerment model has been implemented and continues to be improved through the digitalized Teaching Merdeka Platform (PMM). Strategy for making decisions through teacher council meeting forums based on consensus deliberation.

Based on the research results, it can be suggested that a leader's leadership style must still have a humanistic spirit and nature for the team or organization they lead. Optimizing the empowerment of teacher's potential to become resource persons and provide guidance in their respective schools. Using several other decision-making models/strategies such as the SWOT analysis approach, rational decision-making model, problem tree decision-making model, field-based decision-making model, in solving the problems faced to achieve the goals you want to achieve.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas”** dengan lancar. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D sebagai pembimbing 1 dan Bapak Prof. Dr. H. Wahyu, MS sebagai pembimbing 2, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Bapak Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si., beserta seluruh staf yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas menempuh pendidikan S-2 di kampus ini.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Bapak Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
3. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Ibu Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
4. Plt Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Ratna Purwanti, S.Pd., M.Pd.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang juga telah banyak

memberi ilmu pengetahuan dan wawasan yang tentu sangat berguna dalam penyelesaian tesis ini.

7. Bapak dan Ibu Staf Akademik dan Perpustakaan Pascasarjana Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah banyak membantu terkait administrasi akademik dan bahan referensi.
8. Kepala SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan Kepala SMA Negeri 1 Basarang beserta dewan guru yang telah berkenan dan menyambut dengan ramah kepada penulis saat melakukan kunjungan dalam penggalian data penelitian.
9. Rekan-rekan satu angkatan perkuliahan Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan yang banyak memberikan masukan, motivasi serta dukungan selama penyusunan tesis ini.
10. Kedua orang tua, saudara-saudaraku beserta seluruh keluarga yang selalu memberikan segala doa dan bentuk dukungan demi terselesaikannya tesis ini.
11. Semua pihak yang telah membantu penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Kepada semua pihak yang terlibat dan yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu dalam penyusunan tesis ini, semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas budi baik, dengan memberikan keberkahan dan kebaikan berlipat ganda. Amin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, seperti pepatah “tak ada gading yang tak retak”, salah dan khilaf mohon maaf, semoga kita selalu diberikan kesehatan dan keselamatan. Amin.

Banjarmasin, Mei 2024

Penulis,

Desi Riyannie

NIM. 2220111320061

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A.    Konteks Penelitian .....	1
B.    Rumusan Masalah .....	8
C.    Tujuan Penelitian.....	9
D.    Manfaat Penelitian .....	9
E.    Definisi Istilah .....	10
BAB II   KAJIAN TEORI .....	13
A.    Kepemimpinan .....	13
B.    Model Pemberdayaan Guru .....	33
C.    Strategi Pengambilan Keputusan .....	44
D.    Penelitian yang Relevan .....	49
E.    Kerangka Konseptual Penelitian .....	52
BAB III  METODE PENELITIAN .....	57
A.    Metode dan Alasan Menggunakan Metode .....	57
B. <i>Setting</i> Penelitian .....	58
C.    Sumber Data atau Informan .....	59
D.    Instrumen Penelitian .....	62
E.    Teknik Pengumpulan Data .....	64
F.    Teknik Analisis Data .....	72
G.    Pengujian Keabsahan Data .....	77
H.    Tahapan dan Jadwal Penelitian .....	83
BAB IV  PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....	86
A.    Deskripsi Lokasi Penelitian .....	86
B.    Paparan Data .....	105
C.    Temuan Penelitian .....	141
D.    Temuan Lintas Kasus .....	151
E.    Proposisi .....	160
BAB V   PEMBAHASAN .....	163
A.    Gaya Kepemimpinan Oleh Kepala Sekolah .....	163
B.    Model Pemberdayaan Guru Oleh Kepala Sekolah .....	170
C.    Strategi Pengambilan Keputusan Oleh Kepala Sekolah .....	176
BAB VI  KESIMPULAN DAN SARAN .....	181
A.    Kesimpulan .....	181
B.    Saran .....	183

DAFTAR PUSTAKA .....	185
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	190

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kisi-kisi Pedoman Pengambilan Data Penelitian .....	71
Tabel 3.2	Tahapan Kegiatan Penelitian .....	84
Tabel 3.3	Jadwal Penelitian .....	85
Tabel 4.1	Profil Sekolah di SMA Negeri 1 Kuala Kapuas .....	87
Tabel 4.2	Data Guru dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Kuala Kapuas .....	89
Tabel 4.3	Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Tingkat Pendidikan Situs 1 .....	94
Tabel 4.4	Fasilitas Sarana dan Prasarana SMA Negeri 1 Kuala Kapuas .....	94
Tabel 4.5	Beberapa Prestasi yang Pernah Diraih SMA Negeri 1 Kuala Kapuas .....	96
Tabel 4.6	Profil Sekolah di SMA Negeri 1 Basarang .....	97
Tabel 4.7	Data Guru dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Basarang .....	99
Tabel 4.8	Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Tingkat Pendidikan Situs 2 .....	101
Tabel 4.9	Fasilitas Sarana dan Prasarana SMA Negeri 1 Basarang .....	102
Tabel 4.10	Beberapa Prestasi yang Pernah Diraih SMA Negeri 1 Basarang .....	103
Tabel 4.11	Temuan Kasus 1 Fokus Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	143
Tabel 4.12	Temuan Kasus 1 Fokus Model Pemberdayaan Guru .....	144
Tabel 4.13	Temuan Kasus 2 Fokus Strategi Pengambilan Keputusan .....	146
Tabel 4.14	Temuan Kasus 2 Fokus Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	148
Tabel 4.15	Temuan Kasus 2 Fokus Model Pemberdayaan Guru .....	149
Tabel 4.16	Temuan Kasus 2 Fokus Strategi Pengambilan Keputusan .....	150
Tabel 4.17	Temuan Lintas Kasus Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	151
Tabel 4.18	Temuan Lintas Kasus Tentang Model Pemberdayaan Guru .....	154
Tabel 4.19	Temuan Lintas Kasus Tentang Strategi Pengambilan Keputusan .....	157

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual Penelitian .....	56
Gambar 3.1	Komponen Dalam Analisis Data Kualitatif/ Model Interaktif .....	75
Gambar 3.2	Model Analisis Lintas Kasus Menurut Miles dan Huberman .....	76
Gambar 3.3	Uji Kredibilitas Data Dalam Penelitian Kualitatif .....	77
Gambar 4.1	Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Basarang Tahun Pelajaran 2023/2024 .....	101
Gambar 4.2	Wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Kuala Kapuas (Bapak Dwi Haryanto, S.Pd, M.Pd) .....	112
Gambar 4.3	Aplikasi E-Kinerja, Platform Merdeka Mengajar (PMM) ....	118
Gambar 4.4	Wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Basarang (Ibu Fuyi Yanti Pimae, S.Pd, M.Pd) .....	129
Gambar 4.5	Bagan Temuan Lintas Kasus Gaya Kepemimpinan Pada Kasus 1 dan Kasus 2 .....	153
Gambar 4.6	Bagan Temuan Lintas Kasus Model Pemberdayaan Guru Pada Kasus 1 dan Kasus 2 .....	156
Gambar 4.7	Bagan Temuan Lintas Kasus Strategi Pengambilan Keputusan Pada Kasus 1 dan Kasus 2 .....	159

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Pengumpulan Data Penelitian .....	190
	A. Pedoman Wawancara .....	190
	B. Pedoman Observasi .....	192
	C. Pedoman Dokumentasi .....	193
Lampiran 2	Dokumentasi Foto Penelitian Awal .....	194
Lampiran 3	Berita Acara Uji Kelayakan Pra Tesis .....	195
Lampiran 4	Surat Izin Penelitian .....	196
Lampiran 5	Foto-foto Penelitian .....	198
	A. SMA Negeri 1 Kuala Kapuas (Situs 1) .....	198
	B. SMA Negeri 1 Basarang (Situs 2) .....	204