16/41721

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

ANALISIS KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR NEGERI GUGUS DUA, KECAMATAN LINGSAR, KABUPATEN LOMBOK BARAT

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

BURHANUDIN

NIM: 015771932

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

ABSTRACT

Analysis Of Competency Managerial Head Primary School, In The Organization Of School's The Education Commission Clusters Two, Distric Of Lingsar, West Lombok Regency

Burhanudin
The Open University

This study intends to examine and analyze the managerial competence of two principal groups, District of Lingsar, West Lombok Regency. Managerial competence of elementary school headmaster of two groups of Lingsar, still needs to be improved. To be able to carry out the headmaster managerial competence is suggested that the management functions and apply the principles of management.

This research uses descriptive approach for analyze the various phenomena that occur in the organization of education in primary schools, clusters two, Distric of Lingsar. Qualitative primary data obtained from interviews with headmaster, teachers, supervisors, and chief District Dikpora UPTD Lingsar, as well as the results of questionnaires from the school committee. Primary data were analyzed qualitatively with Mile and Huberman with the starting stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of qualitative data analysis showed that the managerial competence of headmasters clusters two, District of Lingsar, West Lombok Regency "**not good**", and the influence of managerial competence on school performance "**very closely**". It is necessary to be guided by the headmasters. The headmasters managerial competence, carry out the functions of management, as well as the principle in the administration of education in each school. The head school should consider how to plan, manage the program by dividing up the task at hand, carry out and provide direction for implementation, and should continue to be monitored and supervised the realization of a program that goes as planned, as well as rewards and sanctions in order to increase the motivation to be given . To stakeholders (The Education Youth and Sports Department) to pay attention to one's own competence, managerial competence, especially in promoting teacher to headmasters positions, the outside lane to avoid consideration of professional teachers.

Keywords : *Competence, Managerial, Performance, Headmaster, Elementary School.*

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

ABSTRAK

Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat

Burhanudin
Universitas Terbuka

Penelitian ini bermaksud untuk meneliti dan menganalisa kompetensi manajerial kepala sekolah gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat. Kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah dasar gugus dua Kecamatan Lingsar masih perlu ditingkatkan. Untuk dapat melaksanakan kompetensi manajerial kepala sekolah disarankan agar kepala sekolah menerapkan fungsi manajemen dan prinsip manajemen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk menganalisis berbagai phenomena yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar gugus dua, Kecamatan Lingsar. Data primer kualitatif didapat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, pengawas pembina, dan kepala UPTD Dikpora Kecamatan Lingsar, serta hasil angket dari komite sekolah. Data primer kualitatif dianalisis dengan Mile dan Huberman dengan tahapan-tahapan yang dimulai dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil analisis data kualitatif menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah gugus dua Kecamatan Lingsar, Lombok Barat **"kurang baik"**, dan pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja sekolah **"sangat erat"**. Untuk itu diperlukan agar kepala sekolah mempedomani kompetensi manajerial kepala sekolah, menjalankan fungsi manajemen, serta prinsipnya dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah masing-masing. Kepala sekolah hendaknya memperhatikan bagaimana membuat perencanaan, mengelola program dengan membagi habis tugas yang ada, melaksanakan dan memberikan arahan terhadap pelaksanaannya, serta harus terus dipantau dan diawasi realisasi sebuah program agar berjalan sesuai rencana, juga penghargaan dan pemberian sanksi guna meningkatkan motivasi kerja agar di berikan. Kepada pemangku kepentingan (Dinas Dikpora) untuk memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, khususnya kompetensi manajerial dalam mempromosikan guru untuk menduduki jabatan kepala sekolah, dengan menghindari pertimbangan di luar jalur profesional guru.

Keywords : Kompetensi, Manajerial, Kinerja, Kepala Sekolah, Sekolah Dasar

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER SAINS DALAM ILMU ADMINISTRASI
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat adalah benar hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun ditunjuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternya ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 10 Maret 2014
Yang menyatakan

METERAI TEMPEL
#3363ACF21342
6000 DJP

(Burhanudin)
NIM: 015771932

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat

Penyusun TAPM : Burhanudin
NIM : 015771932
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Sabtu, 6 September 2012

Menyetujui:

Pembimbing I,

Dr.Sofyan Aripin.M.Si
NIP.19660619 199203 1 002

Pembimbing II,

Dr.Mansur Afifi, MA
NIP.19680410 199303 1 002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Sains
Dalam Ilmu Administrasi

Florentina Ratih Wulandari,S.IP.M.Si
NIP.19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc.,Ph.D
NIP.19520213 198503 1 002

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER SAINS DALAM ILMU ADMINISTRASI
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Burhanudin
NIM : 015771932
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Tesis : Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPMProgram Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Iniversitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jum'at, 14 Maret 2014
Waktu : 13.15-15.15 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : .....
Dr Hanif Nurcholis, M.Si

Penguji Ahli : .....
Prof.Dr.Muchlis Hamdi, M.PA

Pembimbing I : .....
Dr.Sofyan Aripin,M.Si.

Pembimbing II : .....
Dr.Mansur Afifi,MA.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalamrangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2) Kepala UPBJJ-UT Mataram selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3) Pembimbing I dan Pembimbing II (Bapak Dr.Sofyan Aripin dan Bapak Dr.Mansur Afifi) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4) Kabid Magister Administrasi Publik selaku penanggung jawab program Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
6) Istri dan anak-anak saya tercinta yang telah memberikan bantuan, dorongan, dukungan, dan semangat.
7) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoba TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Mataram, Juni 2012

Penulis

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT		i
ABSTRAK		iii
LEMBAR PERSETUJUAN		v
LEMBAR PENGESAHAN		vi
KATA PENGANTAR		vii
DAFTAR ISI		viii
DAFTAR BAGAN		x
DAFTAR TABEL		xi
DAFTAR LAMPIRAN		xii
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah	11
	C. Tujuan Penelitian	11
	D. Kegunaan Penellitian	11
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	13
	A. Kajian Teori	12
	B. Kerangka Berpikir	32
	C. Definisi Operasional	33
BAB III	METEDOLOGI PENELITIAN	37
	A. Desain Penelitian	37
	B. Responden dan Informan	37
	C. Instrumen Penelitian	39
	D. Prosedur Pengumpulan Data	39
	E. Metode dan Analisis Data	40
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	44
	A. Gambaran Umum Sekolah Dasar Gugus II	44
	B. Profil Sekolah Dasar Gugus II	47
	C. Deskripsi Informan Penelitian	52
	D. Deskripsi dan Analisis data	58
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	116
	A. Simpulan	116
	B. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA		121

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

DAFTAR BAGAN

Halaman

Bagan 2.1 Tiga pilar fungsi sekolah 28

Bagan 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian.....33

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1. Stakeholders dan Informan Penelitian.....37

Tabel 4.1 Data Jumlah Rombel dan Murid Sekolah Negeri Gugus Dua Kecamatan Lingsar.....46

Tabel 4.2 Data Kepemilikan Program Kerja Sekolah.....63

Tabel 4.3 Data Keterlibatan warga skolah dan komite sekolah dalam penyusunan program sekolah.....64

Tabel 4.4 Data Kualifikasi Pendidikan dan Sertifikasi Pendidik Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua Kecamatan Lingsar.....74

Tabel 4.5 Data bantuan yang diterima sekolah dari berbagai sumber satu tahun terakhir.....82

Tabel 4.6 Data Hasil Angket Komite Sekolah.....88

Tabel 4.7 Data hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dilihat dari fungsi dan prinsip manajemen.....96

Tabel 4.8 Data kinerja Sekolah dilihat dari prestasi akademik.....105

Tabel 4.9 Data kinerja Sekolah dilihat dari prestasi non akademik..... 105

Tabel 4.10 Data hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.....114

Tabel 4.11 Data kompetensi manajerial kepala sekolah dilihat dari fungsi dan prinsip manajemen dan hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.....114

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah Gugus Dua.....124

Lampiran 2 Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah.....128

Lampiran 3 Transkrip Wawancara dengan Guru.....139

Lampiran 4 Transkrip Wawancara dengan pengawas.....151

Lampiran 5 Transkrip Wawancara dengan Kepala UPTD.....155

Lampiran 6 Identifikasi hasil wawancara.....157

Lampiran 7 Analisis hasil wawancara.....159

Lampiran 8 Pedoman wawancara dengan kepala sekolah.....165

Lampiran 9 Pedoman wawancara dengan guru.....166

Lampiran 10 Pedoman wawancara dengan pengawas.....167

Lampiran 11 Pedoman wawancara dengan kepala uptd dikpora.....168

Lampiran 12 Intrumen angket komite sekolah.....169

Lampiran 13 Format data kualifikasi pendidikan dan sertifikasi pendidik.....170

Lampiran 14 Intrumen data rombongan belajar dan jumlah murid.....170

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepedulian masyarakat terhadap pendidikaan cukup meningkat, phenomena ini berakibat terhadap makin ketatnya kontrol masyarakat terhadap kemajuan dan prestasi institusi pendidikan. Hal ini berdampak positif terhadap perkembangan pendidikan di sekolah, namun bisa juga sebaliknya jika harapan yang digantungkan masyarakat terhadap sekolah terlalu tinggi. Keadaan ini membuat para pahlawan pendidikan di garis depan (kepala sekolah dan guru) harus bekerja ektra keras dan kerja cerdas jika ingin dipandang sebagai pengelola yang profesional. Phenomena ini akan memaksa pemangku kebijakan untuk mempersiapkan calon pimpinan di sebuah institusi pendidikan dengan seleksi yang ketat. Memperhatikan phenomena yang terjadi, maka pemerintah dalam menetapkan kriteria dan syarat-syarat seorang calon kepala sekolah harus lebih ketat.

1. Persyaratan Kepala Sekolah

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah menetapkan delapan standar nasional pendidikan, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Standar Nasional Pendidikan merupakan acuan dalam menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Salah satu standar yang memegang peran penting dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pelaksanaan pendidik di sekolah adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah dan guru adalah tenaga pendidik yang memegang peran strategis dalam mengembangkan sekolah guna mendapatkan pendidikan yang bermutu.

Sekolah sebagai institusi pendidikan terdepan memiliki peranan yang cukup sentral dan strategis dalam mendidik anak bangsa menjadi generasi yang beriman, memiliki budi pekerti yang luhur, memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi, dan memiliki keterampilan yang akan memberikan kesempatan dan peluang kepada mereka dalam mencari pekerjaan. Sebuah institusi pendidikan (sekolah) akan berjalan efektif bila sekolah tersebut dinakhodai oleh orang-orang yang profesional di bidang pendidikan. Sekolah harus didukung oleh sarana/prasarana, sumberdaya manusia, perencanaan yang matang dan obyektif, dan pendanaan yang memadai. Menurut Slamet (2000:11-12)

> "Sekolah sebagai sistem harus memiliki input yang lengkap dan siap. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Input* yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses".

Guna tercapainya maksud tersebut pemerintah harus menyiapkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial, seorang inovator yang baik, dan peka terhadap perkembangan dunia pendidikan, serta memiliki kompetensi sosial yang dapat diandalkan. Untuk itu pemerintah telah menetapkan kriteria kepala sekolah yang akan diangkat menjadi calon kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang akan mendukung lancarnya tugas yang akan dilaksanakan. Saefudin (dalam Mahyuni 2008:57).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

mengatakan,:

> "sekolah sebagai organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama kelompok orang yang terdiri dari kepala sekolah, guru, staf, dan siswa serta masyarakat yang memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu terciptanya sumberdaya manusia yang handal.Sedang menurut Kaluge sekolah merupakan suatu sistem interaksi sosial yang terorganisasi sebagai suatu keseluruhan interaksi kepribadian dan hubungan organ-organ".

Melihat beberapa pendapat di atas dapat kita simpulkan bahwa sekolah sebagai sebuah sistem adalah keterkaitan seluruh komponen sekolah baik berupa input, yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan alat atau sumberdaya yang ada dengan angan-angan yang ingin dicapai dan diperjuangkan bersama oleh warga sekolah dan *stakeholder* lainnya yang tertera dan tersirat dalam visi-misi sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permen) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menegaskan bahwa, seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah sehingga seorang kepala sekolah di samping memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah, merekapun harus memiliki kompetensi yang disyaratkan memiliki kompetensi guru yaitu: kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka upaya untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui berbagai strategi. Menurut Slamet (2000: 3);

> "Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

> proses persekolahan. Karena itu, diperlukan kepala sekolah tangguh, yaitu kepala sekolah yang memiliki karakteristik/kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan".

Menurut Roe dan Norton .(dalam Slamet , 2000: 9) pengelolaan sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian program sekolah secara holistik dan integratif yang meliputi:

> (1) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program, (2) pengembangan kurikulum, (3) pengembangan proses belajar mengajar, (4) pengelolaan sumberdaya manusia (guru, konselor, karyawan, dsb.), (5) pelayanan siswa, (6) pengelolaan fasilitas, (7) pengelolaan keuangan, (8) pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat, dan (9) perbaikan program kepala sekolah.

Kualifikasi Kepala Sekolah sesuai dengan Permendiknas No 13/2007, bahwa kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional. Kualifikasi kepala sekolah/madrasah ini terdiri atas kualifikasi umum dan kualikasi khusus. Permen No 13/2007 dan PP No.19/2005 pada dasarnya sama, namun ada tambahan yakni perlunya kepala sekolah memiliki sertifikat pendidik, dan sertifikat kepala sekolah yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Kualifikasi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah sesuai adalah Kualifikasi umum ;Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S-1) atau D-IV Kependidikan, umur maksimal 56 tahun saat diangkat, memiliki pengalaman mengajar 5 tahun pada jenjang sekolah masing-masing kecuali untuk RA/TK cukup 3 tahun, bagi PNS berpangkat serendah-rendahnya III/c, dan bagi non-PNS disetarakan dengan ketentuan yayasan/lembaga. Kualifikasi khusus; berstatus sebagai guru pada jenjang sekolah masing-masing, memiliki sertifikasi pendidik sebagai guru pada jenjang sekolah masing-masing,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

memiliki sertifikat kepala sekolah sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Memperhatikan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, baik kualifikasi umum maupun kualifikasi khusus, dapat kita nilai bahwa apa yang dilakukan oleh penentu kebijakan ditingkat lapangan masih jauh dari semangat PP No.19/2005, dan Permen No 13/2007 tersebut. Sebagai contoh tidak dilaksanakannya PP dan Permen tersebut secara penuh seperti;

a. Kualifikasi pendidikan; masih banyak kepala SD/MI yang diangkat menjadi kepala sekolah belum memiliki kualifikasi akademik (S-1 atau D-IV) sebagaimana yang disyaratkan. Sementara yang memiliki kualifikasi S-1 atau D-IV cukup banyak.
b. Dari pangkat dan golongan; Pengangkatan kepala sekolah masih ada yang diangkat golongan III/a dan III/b, sementara yang memiliki pangkat Pembina IV/a cukup banyak dengan kualitas yang dapat dipertanggung jawabkan, bahkan melebihi kepala sekolah yang dipromosikan. Pengangkatan kepala sekolah dengan pangkat dan golongan yang relatip muda bisa dibenarkan jika yang bersangkutan mempunyai kelebihan dan prestasi yang sangat baik dibanding dengan guru yang pangkatnya setingkat atau dua tingkat lebih tinggi dari mereka.

Pengangkatan kepala sekolah mengacu pada persyaratan khusus; Persyaratan khusus yang dimaksudkan oleh tersebut adala Permendiknas No 13/2007, seorang calon kepala sekolah harus mempunyai sertifikat pendidik, dan mempunyai sertifikat kepala sekolah. Pada bagian ini masih dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

wacana jika dilihat pada tataran pelaksanaan di lapangan. Karena masih banyak kepala sekolah yang belum memiliki sertifikat pendidik, apalagi memiliki sertifikat kepala sekolah. Sisi yang berbeda justru guru yang telah memiliki sertifikat pendidik, bahkan memiliki sertifikat kepala sekolah tidak diangkat menjadi kepala sekolah. Masih banyak guru yang telah mengikuti seleksi calon kepala sekolah (cakep) belum tersentuh oleh promosi yang dilakukan, sehingga banyak guru yang telah lulus seleksi *cakep* belum diberi kesempatan diangkat pada jabatan yang dipersyaratkan tersebut.

Kewenangan Kepala Daerah dengan adanya Undang-undang (UU) Nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, salah satunya adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undagan (pasal 1 ayat 5). Promosi dan mutasi menjadi kewenangan yang sangat penting dan strategis bagi seorang kepala daerah .Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa proses promosi dan mutasi di tingkat kabupaten/kota tidak dapat dihalangi karena hak dan wewenang yang melekat padanya.

Menurut Gultom (Lombok Post,2011:5), persoalan dibalik mutasi yang paling memilukan adalah , mutasi didasari tanpa tinjauan kinerja , tapi lebih cendrung sikap *like and dislike* pemimpin daerah, lain halnya dengan Bakri, (dalam Satriawangsa, 2007:75), mengatakan dengan desentralisasi pendulum tanggung jawab lebih beralih kepundak pemerintah daerah, baik ditingakt provinsi maupun kota.

Kepala daerah cendrung menerjemahkan aturan promosi dan mutasi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

sesuai dengan interpretasi mereka dengan mengabaikan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pimpinan, seperti pengangkatan ; Kepala SKPD, Kepala Badan, Kepala Sekolah, dan pejabat lainnya. Kita tidak dapat menutup mata bagaimana promosi jabatan terjadi di daerah. Kompetensi dan profesionalitas sang calon menjadi urutan yang terabaikan, walaupun masih masuk dalam pertimbangan tim baperjakat. Akibat dari pengangkatan yang tidak melalui prosedur dan tidak mengindahkan persyaratan yang telah digariskan dalam PP maupun Permen yang telah ditetapkan, berakibat pada kinerja kepala sekolah, yang akhirnya berdampak serius pada perkembangan sekolah.

2. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Gugus Dua

Kepala sekolah sebagai pemimpin institusi sebaiknya memiliki kemampuan dasar sebagaimana yang diamanatkan dalam Permendiknas No 13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Memperhatikan apa yang terjadi di tingkat sekolah gugus dua Keamatan Lingsar,serig terjadi mis komunikasi dan salah persepsi antara kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik lainnya, dalam menerjemahkan aturan atau kebijakan yang digariskan oleh kepala sekolah. Keadaan ini menyebabkan apa yang diinginkan oleh kepala sekolah selaku pemegang keputusan sebagai *top maneger* di sekolah sering tidak mendapat respon dari guru, bahkan komite sekolah.

Menyikapi hal ini kita sebaiknya melihat penyebab terjadinya salah pengertian antara pimpinan (Kepala sekolah) dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya. Terlihat jelas, program yang sudah disusun sangat baik

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dan berkualitas dalam rangka meraih prestasi baik akademik maupun non akademik. Namun kenyataannya hasil yang didapatkan masih jauh dari harapan sebagaimana yang diprogramkan oleh mereka, padahal dari segi finansial dengan adanya dana Bantuan Oprasional Sekolah (BOS) sebagai implementasi UU Sisdiknas No.20/2003 yang membebankan pembiayaan sekolah ditingkat pendidikan dasar dan menegah adalah tanggung jawab pemerintah, sudah mendekati cukup untuk membiayai semua kegiatan akademik maupun non akademik yang harus menjadi prioritas utama bagi setiap sekolah, sebagaimana amanat dari dikucurkannya dana BOS tersebut. Apalagi masih adanya bantuan serta partisipasi masyarakat selaku wali murid untuk membiayai beberapa program yang bersentuhan langsung dengan anak-anak mereka, seperti bantuan pada saat perpisahan, karyawisata, dan pembinaan siswa yang berbakat dalam rangka persiapan lomba-lomba baik lomba akademik maupun lomba non akademik.

Kepala sekolah sebagai pengambil dan penentu kebijakan di tingkat sekolah mempunyai peran yang sangat besar terhadap berkembang dan maju mundurnya sekolah, selaras dengan yang disampaikan oleh Slamet (2000:3), kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Untuk itu kepala sekolah sebaiknya memiliki kompetensi manajerial yang baik untuk membantunya dalam melaksanakan tugas. Memperhatikan hal ini maka seorang kepala sekolah agar memiliki kemampuan lebih sebagai bekal dalam mengelola institusi yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah seharusnya tidak diangkat dengan kepentingan sang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

penguasa. Jika ini terjadi jelas menyalahi permendiknas yang mensyaratkan seorang kepala sekolah mempunyai kompetensi yang sudah ditetapkan, dan mempunyai persyaratan khusus sebagai persyaratan tambahan dalam penguasaan manajemen sekolah, juga persyaratan yang bersifat personal seperti kualifikasi pendidikan dan mengantongi sertifikat pendidik.

Permasalahan ini menarik untuk dicermati karena beberapa kepala sekolah di gugus dua Kecamatan Lingsar masih belum secara maksimal merealisasi indikator yang ada pada kompetensi manajerial kepala sekolah dan empat fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirjo dan George R. Terry ; *Planning, Organizing, Directing/Actuating, Controlling*, serta prinsip manajemen dalam panduan pengelolaan sekolah Depdikbud ;

> 1.Prinsip pembagian kerja, 2.Prinsip pendelegasian wewenang dan tugas, 3.Prinsip kesatuan perintah, 4.Prinsip kesatuan kerja, 5.Prinsip disiplin, 6.Prinsif mendahulukan kepentingan sekolah daripada kepentinagan individu, **7.Prinsip penghargaan dan sanksi**, 8.Prinsip inisiatif, 9.Prinsif efektifitas dan efisiensi, 10.Prinsip keterpaduan,

Kepala sekolah menemui kesulitan disebabkan berbagai masalah. Ketidak jelian kepala sekolah melihat dan mendeteksi kemampuan dan kelebihan yang dimilki oleh setiap guru, tidak terbuka dalam pengelolaan keuangan, tidak mengerti terhadap strategi penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) sehingga terjadi kesalahan dalam penentuan prioritas program , baik fisik, proses pembelajaran, keuangan, bahkan perencanaan tentang ketenagaan yang ada, sehingga sering terjadi kesalahan dalam penempatan seseorang pada bidang yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Akibat dari kesalahan tersebut kinerja guru dan staf menjadi tidak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

maksimal, karena penempatan mereka bukan pada kompetensi yang mereka miliki. Hal ini bisa terjadi kerena kemampuan kepala sekolah untuk mengenal lebih jauh guru dan staf secara khusus dari segi kompetensi mereka sangat kurang, atau keberanian kepala sekolah untuk menunjuk dan memutuskan seseorang dalam pemberian tugas masih ragu, dan masih kuat pengaruh dari guru senior yang cukup sulit bagi seorang kepala sekolah untuk menolak pendapat atau usulan mereka. Kepala sekolah masih merasa segan dan ragu dalam bertindak jika "*The second headmaster*" atau guru yng memposisikan dirinya mejadi Kepala Sekolah bayangan, serta mempunyai pengaruh yang cukup kuat di sekolah tersebut mempunyai pendapat yang berbeda dengannya.

Masih kita temui di gugus du beberapa kepala sekolah belum menguasai perencanaan yang baik, sehingga berakibat pada tidak terencananya sebuah program sesuai kebutuhan yang seharusnya, karena program yang dieksekusi tersebut tidak melalui analisis kebutuhan, hanya berdasarkan analisis kepentingan pemimpin .Begitu juga dalam tataran implementasi program, tidak ada kejelasan siapa yang akan mempertanggung jawabkan, dan kapan jangka waktu yang ditentukan untuk penyelesaiannya, serta apa tujuan dari program itu sendiri. Dari segi monitoring, begitu banyak kepala sekolah dalam melakukan eksekusi terhadap sebuah program, sepenuhnya diserahkan kepada pelaksana program tersebut tanpa kontrol yang terencana. Kebiasaan ini akan mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam tataran pelaksanaan. Dalam evaluasi, sudah terbiasa di tingkat Sekolah Dasar evaluasi menjadi sangat minim dilakukan dengan alasan kepercayaan yang diberikan kepada pelaksana program sangat diyakini mereka akan bekerja dengan baik dan sesuai petunjuk.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Memperhatikan apa yang terjadi pada kepemimpinan kepala sekolah di tujuh sekolah dasar negeri yang ada di gugus dua , maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang"Analisis kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri dalam penyelenggaraan pendidikan di gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat ".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena-fenomena yang diungkap dalam latar belakang tersebut rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar Gugus dua Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat.
2. Bagaimana hubungan antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah dengan kinerja sekolah Dasar gugus dua Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk;

1. Menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar Gugus dua Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat.
2. Mengkaji bagaimana hubungan antara kompetensi manajerial dengan kinerja sekolah.

D. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kepala sekolah dalam memimpin dan menyelenggarakan pendidikan.juga sebagai masukan dan bahan evaluasi diri terhadap kinerja yang dilakukan di tempat tugas masing-masing.

2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah khazanah kajian implementasi kepemimpinan dan ilmu administrasi publik pada umumnya.
3. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang bersentuhan langsung dengan pengadaan dan pengangkatan kepala sekolah.(Dinas Pendidikan dan anggota legislatif)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Review Terhadap Hasil Penelitian Terkait

Kajian ini akan membahas beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada relevansinya dengan rencana penelitian, sebagai bahan perbandingan dan rekomendasi peneliti. Fokus kajian ini akan melihat konsep-konsep atau teori-teori apa saja yang dijadikan landasan pemikiran, masalah apa yang dijadikan kajian, bagaimana hasil-hasil penelitian tersebut dapat mendukung terhadap rencana penelitian tesis ini, apa kesimpulannya, jiuga saran dari hasil penelitian tersebut.

Dalam penelitian Kasmianto penelitian disertasi ini mengkaji *problem statement* diantaranya bagaimana model konseptual manajemen pengembangan berbasis kompetensi guna menjawab tuntutan otonomi daerah dengan *research questions* bagaimana model konseptual manajemen pengembangan tenaga kependidikan berbasis kompetensi dalam era otonomi daerah. Tujuan penelitian ini yaitu mengembangkan model konseptual manajemen pengembangan tenaga kependidikan di Provinsi Riau berbasis kompetensi dalam era otonomi daerah melalui jenjang pendidikan sekolah.

Konsep kompetensi guru yang digunakan adalah model kompetensi belajar orang dewasa dari Gilley and Eggland (1995:321),

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

(dipindah) yang mengemukakan pemikirannya sebagai berikut: 1). bagaimana mendapatkan *pengetahuan*, 2). bagaimana mendapatkan *keterampilan*, 3)bagaimana meningkatkan *sikap dan budi pekerti*, dan 4). bagaimana melihat perbedaan individu dalam belajar. Sedangkan metode penelitian yang digunakan deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif Kesimpulan penelitian ini yaitu perlu adanya standarisasi minimal kualifikasi guru dalam meningkatkan mutu, kebutuhan prioritas daerah dalam peningkatan mutu pendidikan yang masih termarjinalkan oleh nuansa kepentingan politik yang masih kental, model pengembangan tenaga kependidikan berbasis kompetensi merupakan bentuk untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan seperti guru. Pengembangan kependidikan berbasis kompetensi perlu mengedepankan kepentingan daerah, dan adanya kerjasama dengan LPTK pemerintah melalui paket kerjasama pendidikan dalam jabatan (*in job service training*). Implikasi dari penelitian ini yaitu perlu pengembangan tenaga pendidik SD melalui jalur formal sampai pada jenjang magister (S2) sebagai bentuk kepedulian pemerintah daerah.

Penelitian ini bagi peneliti sebagai salah satu sumbangan pemikiran akademik (konsep atau teori) dan empirik (kenyataan yang terjadi dilapangan pendidikan di Provinsi Riau) berkaitan dengan variabel bebas yaitu kualifikasi akademik guru SD dan variabel terikat berkaitan dengan kompetensi guru SD dalam peningkatan kualitas tenaga pendidik maupun kependidikan. Penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut dan sesuai dengan rencana peneliti yaitu aspek kebijakan khususnya berkaitan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

implementasi kebijakan kualifikasi akademik dan sertifikasi pendidik untuk guru dikaitkan dengan kompetensi guru SD, yang akan diungkap lebih khusus dan mendalam, serta belum terungkap dalam penelitian tersebut.

Penelitian oleh Sugeng, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang hubungan antara (1) kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru, (2) sikap guru terhadap pekerjaan dengan kompetensi profesional guru, dan (3) kepemimpinan kepala sekolah dan sikap guru terhadap pekerjaan dengan kompetensi profesional guru.. Latar belakang masalah pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan,. Reformasi pendidikan merupakan respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang.

Tujuan Penelitian ini secara umum untuk mengungkapkan tentang hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan sikap guru terhadap pekerjaan dengan kompetensi profesional guru matematika SMP Negeri di Kabupaten Pandeglang. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memperoleh informasi mengenai : Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru.. Kesimpulan Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kompetensi profesional guru. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin positif kepemimpinan kepala sekolah, akan diiringi dengan meningkatnya kompetensi profesional guru. Demikian pula sebaliknya, semakin negatif kepemimpinan kepala sekolah, akan diiringi dengan menurunnya kompetensi profesional guru. kompetensi profesional guru ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Saefudin, penelitian ini secara umum bertujuan menemukan bagaimana syarat menjadi pemimpin yang efektif, baik persyaratan yang bersifat pribadi maupun persyaratan profesional. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa kunci keberhasilan sebuah organisasi sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Seorang pemimpin yang efektif akan menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkatan kemungkinan keberhasilan yang tinggi dan menggunakan berbagai bentuk dan sumber kekuasaan yang relevan dengan tingkat kematangan/perkembangan pengikut.

Efektifitas sebuah lembaga sekolah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Jadi apabila kepala sekolah ingin berhasil dalam mengembangkan organisasi sekolah secara efektif dan efisien, maka ia harus mempelajari teknik-teknik khusus untuk menciptakan sebuah iklim yang memungkinkan bawahan merasa bebas mengemukakan pendapat, mengajukan saran,ikut aktif dalam pemecahan masalah dan mau menrima kritikan dari bawahan sepanjang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kritikan tersebut bersifat konstruktif.

Penelitian oleh Sumanto, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru. Populasi dalam penelitian ini adalah 40 guru di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen. Data yang digunakan adalah data primer dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden. Alat analisa yang digunakan adalah regresi linier ganda. Hasil analisis menunjukan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, begitu juga dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen.

Penelitian oleh Asrin, latar belakang penelitian ini adalah penulis ingin menelusuri lebih jauh bagaimana pengelolaan di dua sekolah. Sekolah ini melaksanakan program akselerasi terhadap siswanya, dan sekolah ini juga disebut *combined school* (sekolah plus) karena lulusannya dapat menguasai berbagai macam keterampilan. SMA Islam Kartini adalah sekolah menengah swasta yang sangat pavorit di Kota Bunga. Fokus penelitian adalah kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di sekolah menengah. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain multikasus etnografi. Data dalam penelitian kualitatif bersifat kata-kata yang menggambarkan fenomena terhadap setiap focus tiap kasus. Sumber data berupa dokumentasi hasil wawancara, dan pengamatan pada latar penelitian. Prosedure pengumpulan data

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

menggunakan wawancara mendalam, studi dokumentasi dan pengamatan.

Kesimpulan penelitian ini adalah pencapaian mutu bukanlah "keberuntungan". Semua lahir dari proses historis para pendiri dari bentuk nilai-nilai dasar kehidupan sekolah seperti disiplin, tata tertib dan lain-lain.Arus budaya inilah yang mampu menciptakan "energy cultural" tangguh bagi terwujudnya mutu di sekolah, yang disebut *softweres power* dalam organisasi. Peran kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu tanpak dari kemampuan mengartikulasi visi dan misi, nilai-nilai kempemimpinan yang kuat, simbolisasi yang hidup pada budaya sekolah, sistim penghargaan sebagai pendorong pencapaian prestasi kerja, disain organisasi yang efektif dan efesien untuk mengomandoi kerja secara professional, hubungan sosial dan emosional untuk meningkatkan keefektifan semua aktivitas pencapaian mutu. Dan akhirnya bahwa budaya mutu tanpak pada upaya meningkatkan mutu layanan sekolah (intrakurikuler, ekstrakurikuler dan administrative, mutu guru-staf dan mutu sarana/prasarana sekolah).

Dari beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis, dapat memberikan gambaran dan menjadi referensi tentang studi yang dilakukan oleh penulis dalam melihat kompetensi manajerial kepala sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Kasmianto melakukan penelitian tentang pengembangan SDM. Sugeng melakukan penelitian tentang hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan sikap guru terhadap pekerjaan dengan kompetensi profesional guru. Saefudin tentang keefektipan kepemimpinan kepala sekolah. Sumanto dengan judul pengaruh

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru, dan Asrin dengan judul kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di sekolah.

Dilihat dari jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu adalah menggunakan deskriptif kualitatif. Dengan demikian terdapat kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terkait dengan metode, objek, dan tujuan penelitian, akhirnya akan memperkaya dan memberikan refrensi untuk penelitian yang dialkuakan oleh peneliti sekarang.

2. Manajemen

a. Konsep Manajemen

Sebelum membicarakan arti managemen, akan kita lihat dulu arti administari, sebab administrasi dan managemen mempunyai pengertian yang saling mengait satu sama lainnya (Handayaningrat,1985:2), selanjutnya Handayaningrat mengatakan bahwa mempelajari ilmu managemen berarti mempelajari ilmu administrasi. Ilmu Administrasi publik (*Public Adminstration*) atau sering kita kenal dengan nama administrasi negara. Menurut Robert (dalam Handayaningrat,1985:3), administarsi publik adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan Negara. Sedangkan Dimock (dalam Handayaningrat,1985:3), mengatakan administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/wewenang politiknya.

Ruang lingkup kajian atau cakupan administrasi negara meliputi semua cabang pemerintahan dan hal-hal yang berhubungan dengan publik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Menurut Sundarso (2009:1.10), " Administrasi publik adalah usaha kerjasama dalam hal-hal yang mengenai kenegaraan pada umumnya merupakan pemberian pelayanan terhadap segenap kehidupan warga negara yang terdapat di dalam negara itu".

Berbicara tentang administrasi kita tidak akan bisa terlepas dari personil yang akan menjadi motor penggeraknya. Orang yang menjalankan administrasi sering kita kenal dengan manejer karena dialah yang mengatur manajemen disebuah organisasi. Beberapa pendapat tentang manajemen dari beberapa ahli adalah; menurut Sundarso(2009:1.13), manajemen dapat dianggap sebagai suatu proses yang menggerakkan kegiatan dalam administrasi itu sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar tercapai, begitu juga Oliver Sheldon (dalam Sundarso, 2009:1.13), mengatakan manajemen sebagai *the* procces *by wich the execution of a given purpose is put into operation and supervised* (proses dengan mana pelaksanaan dari sutu tujuan tertentu dijalankan dan diawasi) Dalam *Encylopedia of the Social Sciense,* (dalam Manullang 2001:3), dikatakan manajemen adalah sesuatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dislenggarakan dan diawasi, selanjutnya Haiman (dalam Manullang 2001:3), mengatakan bahwa manajemen fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan George R.Terry (dalam Manullang 2001:3), mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.Terry dan Fayol juga beranggapan bahwa manajemen itu adalah ilmu sekaligus seni.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

b. Fungsi Manajemen

Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen akan tanpak jelas dengan dikemukakannya pendapat beberapa ahli sebagai berikut:

Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen dari para ahli (dalam Manullang,2001:7-8)sebagai berikut:

> menurut Prajudi Atmosudirdjo, mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah : *Planning, Organizing, Directing/Actuating, Controlling,* Menurut Henry Fayol : fungsi manajemen adalah *Planning, Comanding, Coordinating, Controlling,* Menurut George R.Terry fungsi manajemen adalah : *Planning, Organizing, Actuating, Controlling,* Sedangkan menurut Lyndak F.Urwick fungsi manajemen adalah : *Porecasting, Planning, Organizing, Commanding,Coordintaing, Controlling,* sedangkan Siagian mengemukakan fungsi manajemen adalah: *Planning, Organizing, Motivating, controlling,* lain halnya dengan The Liang Gie dia mengatakan fungsi manajemen adalah : *Planning,Decision making, Directing, Coordinating ,Controlling ,Improving.*

Beberapa pendapat pakar tersebut dapat kita ambil garis besarnya dan kita sarikan beberapa pendapat yang sama tentang fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1) *Planning* (Lyndak F.Urwick, George R.Terry, Henry Fayol, Prajudi Atmosudirdjo,)
   Penentuan serangkaian tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan sesuai dengan apa yang diprogramkan..
2) *Organizing* (Lyndak F.Urwick George R.Terry, Henry Fayol, Prajudi Atmosudirdjo,)
   Mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit .
3) *Directing/Commanding* (Prajudi Atmosudirdjo,)
   Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan .

4) *Coordinating* (Lyndak F.Urwick dan Henry Fayol)
Mengkoordinasikan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbgai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Manullang "Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit oranisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan".

5) *Controlling* (Lyndak F.Urwick, George R.Terry, Henry Fayol, Prajudi Atmosudirdjo,) Mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula.

Pendapat para ahli ini memberikan gambaran fungsi manajemen yang mendapatkan perhatian sama oleh mereka. Fungsi-fungsi manajemen yang mendapat perhatian dan disepakti oleh semua ahli adalah fungsi *Controlling*. Fungsi ini mendapat porsi utama karena pengontrolan terhadap sebuah program dalam implementasinya menjadi sesuatu yang strategis dalam memaksimalkan pelakasanaan program. Fungsi selanjutnya adalah *planning;* perencanaan berkontribusi dalam keberhasilan sebuah program sangat besar, karena perencanaan akan memberikan arah terhadap terlaksananya atau berhasilnya sebuah program. Adanya perencanaan akan menghindari seseorang membuat perencanaan mendadak yang sifatnya insidentil. Fungsi ketiga adalah *organizing* ,pengorganisasian akan memberikan kejelasan siapa dan kemana pertanggungjawaban itu akan diberikan, sehingga jelas ke mana akan diarahkan atau dipertanyakan sebuah program yang sedang berjalan,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

baik program tersebut berhasil maupun tidak. Fungsi keempat adalah *Actuating/Directing*, fungsi ini untuk mengarahkan dan memberikan *gueding* kepada *eksekutor* di lapangan agar tidak keluar dari tujuan semula.

c. Prinsip Manajemen Pendidikan

Manajemen sebagai hal yang vital dalam penyelenggaraan sebuah organisasi harus dikuasai oleh seorang pemimpin jika pemimpin tersebut ingin berhasil dalam memimpin lembaga yang berada di bawah tanggung jawabnya.

Menurut Ahmad (1996:4-8) Kepala sekolah perlu melaksanakan dan berupaya menerapka prinsip-prinsip manajemen. Prinsip manajemen menurut versi Departeman Pendidikan dan Kebudayaan ada sepuluh yaitu:

> 1.Prinsip pembagian kerja, 2.Prinsip pendelegasian wewenang dan tugas, 3.Prinsip kesatuan perintah, 4.Prinsip kesatuan kerja, 5.Prinsip disiplin, 6.Prinsif mendahulukan kepentingan sekolah daripada kepentinagan individu, 7.Prinsip penghargaan dan sanksi, 8.Prinsip inisiatif, 9.Prinsif efektifitas dan efisiensi, 10.Prinsip keterpaduan,

Manajemen personalia adalah sesuatu yang berhubungan dengan bagaimana mengatur sumberdaya manusia yang ada, guna memaksimalkannya dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang diberikan. Sedangkan khusus manajemen personalia pendidikan, telah dikemukakan oleh oleh beberapa ahli seperti Gaffar (dalam mahyuni, 2008:19) mengatakan bahwa, manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematik, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional, di lain pihak Suryosubroto (dalam mahyuni, 2008:19) menyatakan,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

manajemen pendidikan adalah suatu proses untuk mencapai tujuan pendidikan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian, sedangkan ahli lainnya Tjipto dan Diana (dalam mahyuni, 2008:19) menyatakan, manajemen adalah sesuatu yang berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas ,perencanaan, penganggaran, pengembangan kemampuan, dan pengendalian serta pemecahan masalah.

Memperhatikan beberapa pendapat di atas dapat kita formulasikan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu proses dalam mewujudkan program kerja dalam sebuah institusi pendidikan melalui perencanaan yang baik, pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai keahlian, melaksanakan tugas sesuai perintah dan perencanan yang ada, pemantauan serta pemberian bantuan jika ada kesulitan dalam pelaksanaan, sehingga semuanya berjalan sesuai garis yang telah ditentukan.

3. Kompetensi

a. Konsep Kompetensi

Kompetensi menurut Purwadarminta dalam kamus umum Bahasa Indonesia, kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal .Namun secara etimologi, dalam buku An English-Indonesian Dictionary (John M.Echols dan Hassan Shadily,1988:132).,kompetensi berasal dari bahasa Inggris "*Competence*", yaitu kecakapan/kemampuan.

Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh Mendiknas melalui Surat Keputusan Mendiknas nomor 045/U/2002, "Kompetensi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu". *(my.opera.com/winsolu/blog/pengertian-kompetensi(25-05-2012:23.20.00 wita)*

Beberapa definisi yang di kemukakan di atas dapat kita simpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas dan peran sesuai keahlian dan keterampilan dalam melakukan sesuatu dengan melibatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta sikap dalam melakukan pekerjaan atau tugas yang dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya.

4. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Beberapa pendapat tentang kinerja oleh beberapa ahli sbb: Kinerja menurut Mangkunegara (2000 : 67), "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".Sedangkan menurut Sulistiyani (2003 : 223), "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Kemudian Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".Lain lagi menurut John Whitmore (1997 :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

104), "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampikan". Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi. *(http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja(03-06-2012, 22.10 wita)*

Memperhatikan pendapat beberapa ahli tentang kinerja, dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah usaha nyata yang dilakukan oleh seseorang secara maksimal dalam melakukan suatu kegiatan dengan hasil yang berkualitas dan kuantitas tinggi sebagai prestasi yang dapat dibanggakan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja sebagai hasil dari sebuah proses dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2001 : 82), yaitu: 1.Kemampuan mereka, 2.Motivasi, 3.Dukungan yang diterima, 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi

(http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja(03-06-2012, 22.10 wita)

Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya. b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (attiude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situasion) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.
(*http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja(03-06-2012, 22.10 wita)*

Memperhatikan pendapat di atas dapat kita formulasikan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah : adanya penghargaan atas prestasi kerja, kuatnya dukungan, suasana kerja yang kondusif, motivasi kerja yang tinggi, dan kejelasan tanggung jawab dalam organisasi.

5. Sekolah Sebagai Institusi

Sekolah sebagai sebuah organisasi resmi adalah wadah atau struktur untuk melakukan usaha kerjasama . Menurut James D.Mooney menyebutkan organisasi sebagai bentuk dari pada perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama (*the form of every human association for the attainment of a common purpose*). sedangkan Sundarso mengatakan proses mengorganisasi (*organizing*) ialah penyusunan struktur dengan membagi-bagi dan menghubung-hubungkan orang, wewenang, tugas dan tanggung jawab menjadi kesatuan yang selaras, termasuk dalam proses organisasi ialah penentuan tujuan yang hendak dicapai (dalam Sundarso dkk ,2009:1.13),.

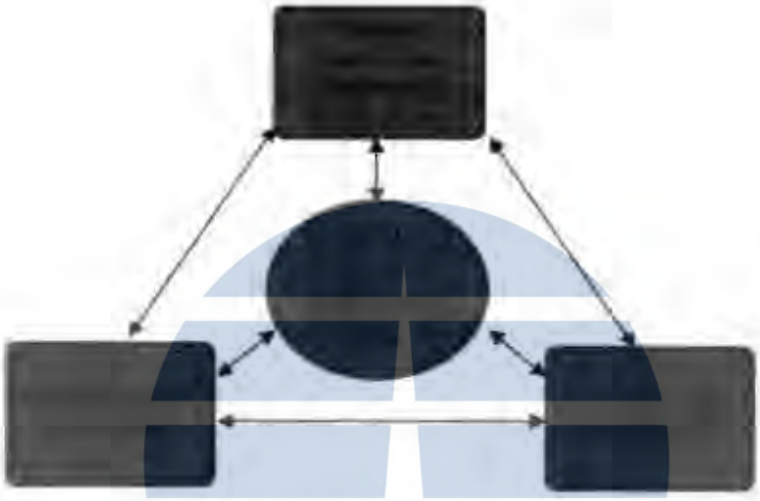
Tentang sekolah sebagai institusi ini Danim mengatakan ;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

> "Lembaga pendidikan formal atau sekolah dikonsepsikan untuk mengembangkan fungsi reproduksi, penyadaran,dan mediasi secara simultan. Fungsi-fungsi sekolah itu diwadahi melalui proses pendidikan dan pembelajaran. Pada proses pendidikan dan pembelajaran itulah terjadi aktivitas kemanusiaan dan pemanusiaan sejati". (2007:1),

Tiga pilar fungsi sekolah disajikan pada gambar 1.1



Bagan 2.1 Tiga pilar fungsi sekolah oleh Danim (2007: 2),

Masing –masing fungsi di atas dijelaskan oleh sebagai berikut;

a. Fungsi penyadaran atau fungsi konservatif bermakna bahwa sekolah bertanggung jawab untuk mempertahankan nilai-nilai budaya masyarakat dan membentuk kesejatian diri sebagai manusia.
b. Fungsi progresif atau fungsi reproduksi merujuk pada eksistensi sekolah sebagai pembaru atau pengubah kondisi masyarakat kekinian kesosok yang lebih maju,
c. Fungsi mediasi,yaitu menjembatani fungsi konservatif dan fungsi progresif. (Danim, 2007: 2),

Sekolah sebagai agen pembaharu seharusnya tidak sekedar mempraktekkan hal-hal yang berbau rutinitas belaka, tanpa ada sentuhan pembaharuan di dalamnya. Sekolah hanya mejalankan apa yang telah digariskan, ini cendrung sentralistik dan miskin inovasi. Menurut

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Danim,(2007: 9),

> "Kepala sekolah merupakan subyek yang paling banyak terlibat dalam aplikasi inovasi manajemen pendidikan di tingkat mikro.Apakah praktek manajemen pendidikan itu dapat disebut inovatif atau tidak, sangat tergantung kepada apakah praktek itu mengandung unsur-unsur baru dan kebaharuan (*newness*), sebagai lawan dari praktek pendidikan yang dilakukan secara rutinisme tradisional".

Menurut Bailey (dalam Danim,2007: 29), berdasarkan gerakan reformasi yang terjadi begitu tersimpulkan karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan kareakteristik ideal sekolah untuk abad ke-21 (*school for the twenty-first characteristics*), seperti berikut;

> 1)Adanya keragaman dalam pola penggajian, 2) Otonomi manajemen sekolah, 3) Pemberdayaan guru secara optimal, 4) Pengelolaan sekolah secara partisipatif, 5) Sistem yang didesentralisasikan, 6) Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan, 7) Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan dunia pendidikan, 8) Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri, 9) "Pemasaran" Sekolah secara kompetitif.

6. Kepala Sekolah Kreatif

Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah, sebagaimana tercantum dalam Kepmendiknas No.162/U/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah di samping kewajibannya memimpin, mengatur, merencanakan, menjalankan, dan melaksanakan kegiatan sekolah, juga berkewajiban mengajar enam jam tatap muka di depan kelas setiap minggunya. Dengan demikian karena status guru masih melekat pada diri kepala sekolah sehingga dia harus memiliki kompetensi guru sebagai mana disyaratkan (kompetensi profesional,kompetensi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

personal, kompetensi pedagogik, dan kompetensi sosial).

Kepala sekolah selaku pemimpin adalah orang yang seharusnya mempunyai visi yang jelas dalam memajukan sekolah. Kepala sekolah yang visioner, kreatif, dan penuh dengan ide yang dibutuhkan di zaman moderen ini. Sebagaimana disampaikan oleh King dan Anderson (dalam Danim,2007: 39), sebagai orang kreatif (*the creative person*), proses kreatif (*the creative process*), dan produk kreatif (*the creative product*). Ketiganya saling berangkai karena manusia kreatif melahirkan proses kreatif dan proses kreatif lazimnya melahirkan produk kreatif kemudian; D.E McFarland (dalam Danim, 2007:204), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang diinginkan). Lain lagi dengan J.M.Pfiffner (dalam Danim,2007:204), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan, adalagi pendapat dari Oteng Sutisna (dalam Danim,2007:204), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama kearah tercapainya tujuan. Akhirnya Danim,(2007:204). mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Dari berbagai pendapat di atas dapat kita lihat King dan Anderson menyoroti dari kesatuan kreatif antara orang, proses, dan produk tidak bisa dipisahkan, sedang D.E McFarland menyoroti dari pelaksanaa di mana pemimpin harus memberikan perintah atau proses mempengaruhi, kemudian J.M.Pfiffner pemimpin itu memberi arah, lain lagi dengan Oteng Sutisna lebih menekankan kepada kemampuan mengambil inisiatif, akhirnya Danim mengatakan kepemimpinan itu adalah mengkoordinasi dan memberikan arah. Di sini dapat kita katakan bahwa kepemimpinan itu sesungguhnya seni mengatur, memberikan komando/perintah, membuat melakukan inisiatif mendorong kreatifitas dalam pelaksanaan maupun keberagaman kegiatan. Pendapat lain tentang peran kepala sekolah dikemukakan oleh *Entis Sutikna* "Maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran Kepala Sekolah, karena Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah". (*www.facebook.com/topic.php?, 10-05-2012:22.20 wita).*

Keberhasilan sebuah pengelolaan (manajemen) lembaga baik formal maupun non formal sesungguhnya tergantung dari pemimpinnya. Untuk itu kepala sekolah sebagai *leader* di sekolah diharapakan dalam mengelola sekolah agar memperhatikan dan mempedomani fungsi dan prinsip manajemen.

Seorang pemimpin walaupun memiliki wewenang yang sangat besar dalam pengambilan keputusan, namun mereka juga harus

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

memperhatikan dan mendengarkan masukan dan pendapat dari staf, sehingga keputusan yang diambil menjadi keputusan bersama. Cara ini akan lebih bermakna dan lebih luas makna serta lebih berhasil dalam pelaksanaannya karena masing-masing merasa bertanggung jawab untuk mensukseskan program. Menurut Herbert (dalam Ibrahim, 1986:22),

> "Dalam organisasi yang didirikan secara otokratis, maka bawahan atau pengikut dari seorang pemimpin, tidak lain hanya pengikut-pengikut yang pasif. Tetapi di dalam organisasi yang didirikan secara demokratis, para pengikutnya akan menrupakan kaki tangan yang aktif. Dengan perbedaan inilah, pemimpin otokratis berdiri lebih lemah ketimbang yang demokratis. Namun pemimpin yang selalu takut dalam mengambil keputusan sehingga organisasi berjalan menjadi sangat lamban juga tidak kita butuhkan".

Dalam kesempatan lain Herbert (dalam Ibrahim,1986:14),mengatakan , hampir setiap orang menghendaki lebih baik seorang pemimpin yang dapat mengambil keputusan, sekalipun atas keputusan itu orang lain tidak menyetujuinya, daripada pemimpin yang selalu mengekang mereka.

Seorang pimpinan harus mempertimbangkan secara mendalam sebelum membuat dan menelurkan kebijakan. Untuk itu sebelum pengambilan keputusan yang berimplikasi luas terhadap kepentingan organisasi harus dengan ektra hati-hati. Kebutuhan dan keinginan untuk melakukan perubahan organisasi senantiasa dihadapkan pada bagaimana seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan.

B. Kerangka Berfikir

Berdasarkan analisa dan telaah terhadap penelitian terdahulu dan konsep teori, maka kerangka konseptual penelitian ini mengadopsi pendapat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo dan Terry (dalam Manullang, 2001:7-8) dilengkapi dengan Permendiknas No 13/2007, tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah, dan juga memperhatikan prinsip manajemen yang dikelurkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Bagan 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian (Manullang, 2001:7-8)

C. Difinisi Operasional Variabel

Variabel-variable indikator kompetensi manajerial tersebut didefinisikan secara operasional sesuai dengan kontek penelitian. Kompetensi manajerial sebagai salah satu dari lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sesuai Permen No.13/2007, telah ditetapkan ada enam belas butir kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya. Dari enam belas butir tersebut untuk mempermudah dapat kita kelompokkan menjadi enam sesuai karakteristik masing-masing, sbb;

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

1. Perencanaan dan pengelolaan sarana
   a. Penyusunan rencana kerja sekolah baik rencana kerja tahunan (RKT), rencana kerja anggaran sekolah (RKAS), rencana kerja jangka menengah (RKJM), dan rencana kerja jangka panjang (RKJP),
   b. kelengkapan sarana dan prasarana, serta bagaimana pengelolaanya secara maksimal.
2. Mengelola dan pemberdayaaan SDM
   a. Penugasan guru sebagai guru kelas atau guru mata pelajaran, juga penugasan lain dalam bidang administrasi bagi guru dan karyawan apakah berdasarkan analisis keahlian dan pendidikan yang dimiliki.
   b. Pemberian *reward and funishment* terhadap guru, dan karyawan yang berprestasi dan menunjukkan hasil yang positif yang berkontribusi terhadap kemajuan sekolah.Bagitu juga memberikan tindakan kepada guru dan karyawan, yang melakukan pelanggaran aturan yang telah ditetapkan.
   c. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan tegas anatar guru dan karyawan dengan membuat diskripsi tugas dari masing-masing bidang, sehingga tidak terjadi tumpang tindah dalam pelaksanaan tugas di lapangan.
   d. Kepala sekolah dan guru sebagai selaku pengajar dan pendidik, dan pemimpin sekolah sebagai tugas tambahan bagi kepala sekolah.
   e. Kualifikasi pendidikan yang dimiliki oleh Kepala sekolah dan guru apakah sudah sesuai dengan SNP (minimal sarjana pendidikan).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

3. Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM
   a. Mengelola peserta didik dalam rangka PSB, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa
   b. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yg efektif
   c. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas
   d. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah
4. Pengelolaan keuangan dan monitoring
   a. Bagaimana mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien
   b. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya
5. Pengelolaan Sistem Informasi berbasis IT
   a. Kemampuan dan kemauan kepala sekolah dan guru dalam mengikuti perkembangan khususnya perkembangan di dunia pendidikan yang menjurus kepada pengelolaan sistem informasi berbasis IT.
   b. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
   c. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

6. Humas

   a. Peran serta masyarakat (wali murid) tentang kemampuan kepala sekolah menumbuhkan kerjasama dan dukungan dari wali murid dan *stakeholders* lainnya.

   b. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian Analisis Manajerial Kepala Sekolah ini adalah penelitian yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini melibatkan peneliti, warga sekolah, komite, pengawas pembina, dan UPTD Dikpora untuk mengkaji bersama-sama tentang kelemahan dan kebaikan prosedur kerja selama ini terutama kompetensi manajerial kepala sekolah, dan selanjutnya mendapatkan metode kerja baru yang dipandang paling efisien dalam menerapkan kompetensi manajerial kepala sekolah. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

B. Responden dan Informan

Pengumpulan informasi guna memperoleh data yang akurat dan obyektif, penulis mengambil responden dari orang-orang yang terlibat langsung dalam proses perjalanan sekolah di lapangan, yaitu orang yang ikut bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung terhadap kemajuan sekolah. Pihak-pihak yang menjadi informan adalah; Kepala sekolah, guru, komite sekolah, pengawas pembina, dan kepala UPTD Dikpora. Kepala sekolah, guru, pengawas pembina, dan kepala UPTD pengambilan data atau informasi melalui wawancara, sedangkan komite menggunakan angket.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Tabel 3.1 di bawah ini menggambarkan metode yang dipakai dalam mendapatkan informasi dari informan penelitian ini sebagai data kualitatif dengan menggunakan wawancara, angket, dan kajian dokumen hasil supervisi pengawas pembina sehingga akan didapatka data yang akurat serta obyektif dari nara sumber.

Tabel 3.1
Stakeholders dan Informan Penelitian

No	Stakeholders	Informan	Metode
1	Dinas pendidikan	Kepala UPTD Dikpora	Wawancara
2	Dinas pendidikan	Pengawas Pembina	Wawancara
3	Tenaga Pendidik	Kepala sekolah dan Guru	Wawancara
4	Masyarakat	Komite sekolah	Angket

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat, yang terdiri dari 7 sekolah yaitu : SDN 1 Batu Kumbung, SDN 2 Batu Kumbung, SDN 3 Batu Kumbung , SDN 4 Batu kumbung, SDN 1 Batu Mekar, SDN 6 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar.

Subyek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, komite, pengawas pembina sekolah, dan kepala UPTD Dikpora Kecamatan Lingsar yang mempunyai kewajiban mendukung peningkatan mutu pendidikan di sekolah masing-masing. Kepala sekolah adalah pimpinan di tujuh sekolah anggota gugus dua Kecamatan Lingsar, guru dalam konteks penelitian ini adalah semua guru yang ada di sekolah, baik guru negeri maupun guru yang masih berstatus honorer yang diambil (diwawancarai) secara acak sesuai kebutuhan data yang diinginkan. Sementara komite yang dimaksud di sini adalah ketua

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

komite atau salah satu pengurus inti komite yang secara langsung memantau kegiatan di sekolah masing-masing, sedangkan pengawas pembina adalah pengawas yang ditugaskan dengan SK Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat menjadi pembina di sekolah yang ditunjuk, serta Kepala UPTD Dikpora Kecamatan Lingsar, sebagai pembina dan penanggung jawab pendidikan di kecamatan.

Metode penentuan nara sumber untuk survey tentang implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah, menggunakan metode sensus yaitu dengan mengambil keseluruhan populasi atau subyek penelitian sebanyak tujuh orang kepala sekolah Dasar Negeri, beberapa orang guru, pengurus komite, empat orang pengawas pembina, dan satu orang kepala UPTD Dikpora.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah, berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara (ada panduan wawancara), dengan kepala sekolah, guru, pengawas Pembina, dan kepala UPTD Dikpora Kecamatan Lingsar. Panduan wawancara ini diadopsi dengan sedikit modifikasi dan disarikan dari kompetensi manajerial kepala sekolah dan intrumen penilaian kinerja kepala sekolah Dikpora Lombok Barat 2012, sedangakan angket/daftar isian komite sekolah intrumen ini diadopsi dari *PPTK, Badan PSDM dan PMP (Kemendiknas, 2011)*.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data sesuai dengan indikator penelitian terdiri dari data kualitatif yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

merupakan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, pengawas pembina, dan kepala UPTD. Pemberian angket kepada komite sekolah dengan pengisian yang objektif, di bawah pantauan pengawas pembina. Studi dokumen (data sekunder) hasil penilaian kinerja kepala sekolah oleh pengawas tahun 2012, di tujuh sekolah gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat. Dokumen yang diambil dokumen yang ada di pengawas pembina hasil hasil penilaian kinerja kepala sekolah oleh pengawas tahun 2012.

E. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis berbagai fenomena yang terjadi dalam implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah, maka kajian ini mencoba menggali berbagai informasi berkenaan dengan:

Analisis data menggunakan analisis kualitatif, data primer kualitatif yang diperoleh langsung dari sumbernya, yakni dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, pengawas Pembina, dan kepala UPTD, dan hasil isian angket oleh komite yang diwakili oleh salah satu pengurus, dengan tahapan yang dimulai dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

A. Kriteria kinerja

Sebagaiman dijelaskan oleh beberapa ahli bahwa ; kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000 : 67), Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

hasil kerjanya (Sulistiyani ,2003 : 223).Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan (John Whitmore, 1997 : 104). (*http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja(03-06-2012, 22.10 wita)*

Memperhatikan pendapat beberapa ahli tentang kinerja, dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah usaha nyata yang dilakukan oleh seseorang secara maksimal dalam melakukan suatu kegiatan dengan hasil yang berkualitas dan kuantitas tinggi sebagai prestasi yang dapat dibanggakan.

Sedangkan kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah hasil kerja kepala sekolah dalam menyusun rencana kerja, mengorganisasikan program kegiatan, melaksanakan program sekolah, melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program, mengadakan hubungan dengan *stakeholder* yang ada meraih prestasi bidang akademik maupun non akademik

Kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini kita kelompokkan mejadi empat macam :

1. Kinerja amat baik;

   Kinerja yang masuk katagori amat baik, jika kepala sekolah memiliki program kerja tahunan (RKT), program kerja jangka menengah (RKJM), program kerja jangka panjang (RKJP) yang sangat lengkap. Memiliki pembagian tugas dan diskripsi tugas pada setiap jenis tugas yang diberikan pada guru dan staf secara terperinci. Memiliki program monitoring terhadap pelaksanaan semua program kerja secara berkala. Melakukan hubungan kerjasama yang baik dengan *stakeholder* dalam mendukung

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kegiatan sekolah. Mampu memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan sekolah termasuk menggunakan teknologi tersebut dalam pelaksanaan proses belajar di kelas. Selalu yang terbaik dalam raihan prestasi baik akademik maupun non akademik.

2. Kinerja baik;

   Kinerja yang masuk katagori baik, jika kepala sekolah memiliki program kerja tahunan (RKT), program kerja jangka menengah (RKJM),program kerja jangka panjang (RKJP) yang lengkap. Memiliki pembagian tugas dan diskripsi tugas pada setiap jenis tugas yang diberikan pada guru dan staf cukup terperinci. Memiliki program monitoring terhadap pelaksanaan sebagian besar program kerja. Melakukan hubungan kerjasama yang baik dengan beberapa *stakeholder* dalam mendukung kegiatan sekolah. Mampu memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan sekolah termasuk telah mencoba menggunakan teknologi tersebut dalam pelaksanaan proses belajar di kelas Sering menjadi terbaik dalam raihan prestasi baik akademik maupun non akademik.

3. Kinerja cukup

   Kinerja yang masuk katagori cukup, jika kepala sekolah memiliki program kerja tahunan (RKT),program kerja jangka menengah (RKJM),program kerja jangka panjang (RKJP) kurang lengkap. Memiliki pembagian tugas dan diskripsi tugas pada setiap jenis tugas yang diberikan pada guru dan staf kurang terperinci. Memiliki program monitoring terhadap pelaksanaan beberapa program kerja. Melakukan hubungan kerjasama yang baik dengan wali murid dalam mendukung kegiatan sekolah. Belum

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan sekolah termasuk telah mencoba menggunakan teknologi tersebut dalam pelaksanaan proses belajar di kelas. Pernah menjadi terbaik dalam raihan prestasi baik akademik maupun non akademik.

4. Kinerja kurang

Kinerja yang masuk katagori kurang, jika kepala sekolah hanya memiliki program kerja tahunan (RKT),. Memiliki pembagian tugas tapi tidak ada diskripsi tugas pada setiap jenis tugas yang diberikan pada guru dan staf. Tidak memiliki program monitoring terhadap pelaksanaan program kerja. Tidak melakukan hubungan kerjasama yang baik dengan wali murid dalam mendukung kegiatan sekolah. Tidak pernah memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan sekolah, termasuk mencoba menggunakan teknologi tersebut dalam pelaksanaan proses belajar di kelas. Belum pernah menjadi terbaik dalam raihan prestasi baik akademik maupun non akademik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASANAN

A. Gambaran Sekolah Dasar Negeri di Gugus Dua Kecamatan Lingsar

Penelitian ini dilakukan pada sekolah-sekolah yang tergabung dalam Komisi Pendidikan Gugus Dua Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat. Komisi Pendidikan Gugus dua ini berada di tiga wilayah Desa, yaitu; Desa Batu Kumbung, Desa Batu Mekar (pecahan Desa Batu Kumbung), dan Desa Lingsar. Gugus dua ini beranggotakan 7 sekolah, yaitu; SDN 1 Batu Kumbung SDN 2 Batu Kumbung, SDN 3 Batu Kumbung, SDN 4 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Mekar, SDN 6 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar. Disebut Pusat gugus yang juga disebut PKG (pusat kegiatan guru) terletak di SDN 1 Batu Kumbung yang sekaligus menjadi SD inti di gugus dua, sedang enam SD yang lain disebut SD imbas. Sebagai pusat gugus sesuai hasil sekepakatan semua kepala sekolah. Mempertimbangkan letaknya yang startegis, maka sekretariat gugus dua berada di SDN 1 Batu Kumbung.

Pembentukan gugus didasari atas Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 tentang pendidikan dasar, dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan. Pada pasal 30 dikatakan, pengelolaan satuan kependidikan yang bertanggung jawab atas pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan yang bekerja di satuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan profesional masing-masing.

(gugus 001kecpucuk.blogspot.com ,07-05-2012: 20.45 wita)

Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan usaha atau langkah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar adalah melalui berbagai macam usaha seperti berikut:

> Departemen Pendidikan Nasional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dasar, khususnya di Sekolah Dasar (SD), usaha kongkrit yang telah dilakukan adalah dengan mengadakan rintisan Sistem Pembinaan Profesional (SPP) guru. Pelaksanaan SPP guru dilakukan dengan membentuk gugus sekolah. Satu gugus sekolah terdiri dari 1 SD inti dan 7–8 SD imbas. *(gugus 001 kecpucuk.blogspot.com, 07-05-2012: 20.45 wita)*

Kedekatan geografis dengan pertimbangan kelancaran komunikasi dan mempermudah koordinasi antara anggota. Akibatnya anggota gugus bukan berasal dari satu desa, namun bisa dari beberapa desa. Dengan pertimbangan letak yang strategis, mudah dijangkau, juga memperhatikan pertimbangan keberadaan sekolah dilihat dari prestasi yang diraih sehingga ke depan pantas menjadi sekolah yang di contoh, maka pusat gugus sebaiknya memiliki kriteria tersebut. Dengan melihat persyaratan tersebut akhirnya disepakati pusat gugus dua ditetapkan di SDN 1 Batu Kumbung, Desa Batu Kumbung, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat.

Salah satu kekuatan sekolah yang sangat penting adalah keberadaan murid. Dengan keberadaan murid dari segi kuantitas dan kualitas akan berpengaruh besar pada kemajuan dan perkembangan sekolah. Input yang baik dari siswa menyebabkan sekolah dapat membaca dan mengetahui peluang serta tantangan yang dimiliki oleh sekolah. Peluang di sini adalah lebih besarnya kesempatan dan lebih leluasanya warga sekolah untuk membuat dan menyusun program karena di dukung oleh dana yang cukup memadai. Hal ini terjadi karena semakin banyak murid yang dimiliki oleh sekolah maka semakin bertambahlah uang BOS yang diterima. Sedangkan tantangannya

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

adalah semakin banyak murid semakin kesulitan dari segi pengaturan dan memerlukan fasilitas yang lebih banyak, dan jelas permasalahan akan bertambah pula. Jumlah murid yang banyak belum menjamin sekolah itu akan menjadi berprestasi, begitu juga juga jumlah murid yang sedikit tidak menutup kemungkinan bagi sekolah untuk berprestasi. Pada tabel 4.1 ini akan ditampilkan data jumlah murid dan rombongan belajar di semua sekolah anggota gugus dua.

Tabel 4.1
Data Jumlah Rombel dan Murid Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua Kecamatan Lingsar

No	Sekolah	Jumlah Rombel						Jml	Jumlah Murid						Jml
		I	II	III	IV	V	VI		I	II	III	IV	V	VI	
1	SDN 1 Batu Kumbung	1	1	1	1	1	1	6	27	18	21	21	21	17	125
2	SDN 2 Batu Kumbung	1	1	1	1	1	1	6	19	31	30	26	29	28	163
3	SDN 3 Batu Kumbung	1	2	2	1	1	1	8	36	47	51	36	41	38	249
4	SDN 4 Batu Kumbung	1	1	1	1	1	1	6	19	23	19	22	21	18	122
5	SDN 1 Batu Mekar	2	1	1	2	2	1	9	53	42	51	49	55	38	288
6	SDN 6 Batu Mekar	1	1	1	1	1	1	6	18	12	10	19	14	10	83
7	SDN 2 Lingsar	1	1	1	1	1	1	6	31	20	35	27	18	19	150
	Jumlah	8	8	8	8	8	7	47	203	193	217	200	199	168	1.180

Sumber dari masing-masing Sekolah Dasar Gugus dua (2012)

Membaca data di atas kita dapat membagi sekolah menjadi tiga katagori dilihat dari jumlah murid. Sekolah yang mempunyai murid yang banyak kita sebut katagori satu yaitu : SDN 1 Batu Mekar dan SDN 3 Batu Kumbung, yang jumlah muridnya sedang kita sebut katagori dua yaitu: SDN 2 Batu Kumbung, SDN 2 Lingsar, SDN 1 Batu Kumbung, dan SDN 4 Batu Kumbung, selanjutnya yang jumlah muridnya paling sedikit kata golongkan katagori tiga yatu : SDN 6 Batu Mekar. Melihat dari segi rombongan belajar yang dimiliki, ada dua sekolah yang memiliki rombongan belajar lebih dari

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

enam kelas (*double sheep*) yaitu SDN 1 Batu Mekar (9 rombel) dan SDN 3 Batu Kumbung (8 rombel) yang lainnya masing-masing memiliki enam rombongan belajar.

B. Profil Sekolah Dasar Gugus Dua

Sekolah yang tergabung dalam wadah gugus dua Kecamatan Lingsar mempunyai karakteristik yang berbeda tergantung posisi sekolah dan karakter masyarakat atau warga sekolah sebagai pendukung sekolah di wilayah masing-masing. Di bawah ini akan ditampilkan profil masing-masing sekolah anggota gugus dua.

1. SDN 1 Batu Kumbung

SDN 1 Batu Kumbung terletak di Jalan Gora, Desa Batu Kumbung, Kecamatan Lingsar. Sebagai SD inti sekolah ini memang pantas menyandang gelar tersebut, karena SD ini adalah sekolah yang sudah cukup dikenal di tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi, bahkan tingkat nasional. Sekolah ini memiliki enam orang guru kelas, dan masing-masing satu orang guru Agama Islam dan satu orang guru penjaskes. Penjaga sekolah juga ada. Di sini ada tiga orang guru honor ke-tiganya adalah guru kelas. Kualifikasi pendidikan guru kelas semuanya sarjana kecuali satu orang pendidikannya SPG, tapi akan pensiun Desember 2012 ini. Guru agama dan penjaskes berpendidikan sarjana juga, sedangkan GTT satu orang sarjana, sisanya masih menempuh pendidikan untuk meraih gelar sarjana di beberapa perguruan tinggi. Untuk kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah ini baru dua orang, yaitu guru agama Islam dan satu orang guru kelas.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Tahun 2012 ada enam orang guru di sekolah ini yang telah lulus tes Uji Kompetensi Akademik (UKA), dan sudah mengikuti PLPG sebagai salah satu persyaratan menerima sertifikat pendidik.

Jumlah murid SDN 1 Batu Kumbung untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 125 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini terbilang lengkap. Ada enam kelas bagian, ada aula, gedung perpustakaan, ruang UKS, ruang kepala sekolah, ruang guru, gudang,WC, dan sarana air bersih.

2. SDN 2 Batu Kumbung

SDN 2 Batu Kumbung terletak di Jalan Karang Mas, Desa Batu Kumbung, Kecamatan Linsar. Sekolah ini pernah menjadi anggota SD inti percontohan pelaksanaan Program Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA) tahun 1987 pada saat Kecamatan Lingsar masih bergabung dengan Kecamatan Narmada. SDN 2 Batu Kumbung ini berjarak 1 Km dari pusat gugus. Sebenarnya SD ini sangat berpeluang untuk menjadi sekolah percontohan, karena sejarahnya memang dari dulu sekolah ini adalah yang paling berhasil di wilayah kecamatan Lingsar (1987-1992).

SDN 2 Batu Kumbung ini memiliki delapan orang guru kelas, dan masing-masing satu orang guru agama Islam dan satu orang guru penjaskes. Di sini ada enam orang guru honor, lima guru kelas, dan satu guru penjaskes. Kualifikasi pendidikan guru kelas lima orang sarjana, tiga orang masih D-II, sedangkan guru agama Islam dan penjaskes berpendidikan D-II. GTT semua masih berpendidikan D-II.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Untuk kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah ini baru satu orang. Tahun 2012 ada empat orang guru di sekolah ini yang telah lulus tes Uji Kompetensi Akademik (UKA), dan akan mengikuti PLPG sebagai salah satu persyaratan menerima sertifikat pendidik.

Jumlah murid SDN 2 Batu Kumbung untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 163 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini cukup lengkap walaupun masih ada yang perlu ditambah, seperti satu ruang kelas. Ada lima ruang kelas, ruang kepala sekolah, ruang guru, WC, dan sarana air bersih.

3. SDN 3 Batu Kumbung

SDN 3 Batu Kumbung ini juga adalah salah satu sekolah yang ada di Desa Batu Kumbung. Sekolah ini hanya berjarak 500 m dengan SDN 1 Batu Kumbung kearah barat. Di Sekolah ini ada lima orang guru kelas, satu guru penjaskes, dan satu orang guru agama Islam . Kualifikasi pendidikan guru kelas ada lima orang sarjana, dua orang masih D-II, sedangkan guru agama Islam dan penjaskes berpendidikan D-II. GTT dua orang sarjana, satu orang D.II, dan satu orang juga masih SLTA. Kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah ini hampir semuanya yaitu tujuh orang guru PNS, tinggal satu orang yang belum.

Jumlah murid SDN 3 Batu Kumbung untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 249 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini cukup lengkap walaupun di sini ada enam ruang kelas, ada ruang kepala sekolah. Kekurangannya belum ada ruang perpustakaan dan UKS yang memadai.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

4. SDN 4 Batu Kumbung

SDN 4 Batu Kumbung adalah sekolah yang terletak dipinggiran Desa Batu Kumbung sebelah timur, tepatnya di Dusun Pengonong, Desa Batu Kumbung, Kecamatan Lingsar. Sekolah ini hanya berjarak 500 m dengan SDN 1 Batu Kumbung kearah arah timur. Di Sekolah ini ada lima orang guru kelas, dan satu orang guru agama Islam . Kualifikasi pendidikan guru kelas ada dua orang sarjana, lima orang masih D-II, sedangkan guru agama Islam berpendidikan D-II. GTT tiga orang sarjana, dan satu orang juga masih SLTA. Kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah ini tiga orang PNS dan empat orang yang lain belum memiliki.

Jumlah murid SDN 4 Batu Kumbung untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 122 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini cukup lengkap, di sini ada enam ruang kelas, ada ruang kepala sekolah, ruang perpustakaan, saran air bersih, yang masih diusahakan adalah bantuan ruang UKS oleh kepala sekolah.

5. SDN 1 Batu Mekar

SDN 1 Batu Mekar sebagai salah satu sekolah rintisan MBS beberapa tahun yang lalu. Sekolah ini terletak di Dasan Endut, Desa Batu Mekar. SDN 1 Batu Mekar termasuk sekolah yang cukup di segani di wilayah Kecamatan Lingsar. Sekolah ini hanya berjarak 700 m dengan SDN 1 Batu Kumbung kearah arah utara. SDN 1 Batu Mekar memiliki tujuh orang guru kelas, dan satu orang guru agama islam. Kualifikasi pendidikan guru kelas ada lima orang sarjana, tiga orang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

masih D-II, sedangkan guru agama Islam berpendidikan D-II. GTT enam orang sarjana. Kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah ini tiga orang PNS dan enam orang belum memiliki. Sedangkan GTT ada satu orang yang sudah memiliki sertifikat pendidik, sisanya lima orang belum.

Jumlah murid SDN 1 Batu Mekar untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 288 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini lengkap, di sini ada 6 ruang kelas, ada ruang kepala sekolah, gedung perpustakaan, runag UKS, Mushalla, Pure, dan sarana air bersih.

6. SDN 6 Batu Mekar

SDN 6 Batu Mekar adalah sekolah yang berada di pinggiran Desa Batu Mekar.Sekolah ini hanya berjarak 300 m dengan SDN 1 Batu Mekar ke arah barat. Dengan jumlah murid di bawah 100 orang sekolah ini mengalami kesulitan dalam bidang pembiayaan. SDN 6 Batu Mekar memiliki empat orang guru kelas, masing-masing satu orang guru agama Islam dan penjaskes . Kualifikasi pendidikan guru kelas ada dua orang sarjana, tiga orang masih D-II, guru agama Islam berpendidikan D-II, sedangkan guru penjaskes masih SLTA. GTT dua orang sarjana dan satu orang D-II. Kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah ini semua PNS dan GTT belum memiliki.

Jumlah murid SDN 6 Batu Mekar untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 83 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini masih kurang, di sini ada enam ruang kelas, ada ruang kepala sekolah dan guru jadi satu, ruangan lainnya tidak ada.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

7. SDN 2 Lingsar

SDN 2 Lingsar adalah termasuk salah satu sekolah yang berada dipinggiran, terletak di Desa Gegelang, Kecamatan Lingsar. Di Sekolah ini ada empat orang guru kelas, satu guru penjaskes, dan satu orang guru agama Islam . Kualifikasi pendidikan guru kelas ada tiga orang sarjana, empat orang masih D-II, sedangkan guru agama Islam dan penjaskes berpendidikan D-II. GTT dua orang sarjana, empat orang D.II. Kepemilikan sertifikat pendidik di sekolah dua orang guru kelas, yang lain belum.

Jumlah murid SDN 2 Lingsar untuk tahun pelajaran 2011/2012 adalah 150 orang. Sarana dan prasarana di sekolah ini cukup lengkap, di sini ada lima ruang kelas, ada ruang kepala sekolah, ada ruang guru, ada gedung perpustakaan, dan ruang UKS.

C. Deskripsi Informan Penelitian

Guna menganalisa dan mendapatkan gambaran terhadap Kepala Sekolah dalam melaksanakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh mereka dalam mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya. Kompetensi yang akan kita analisis pelaksanannya adalah kompetensi manajerial Kepala Sekolah. Untuk mendapatkan informasi yang akurat dan obyektif, maka informan yang dipilih adalah semua kepala sekolah yang ada di gugus dua Kecamatan Lingsar, perwakilan beberapa orang guru, perwakilan komite sekolah, baik pengururs inti maupun anggotanya, pengawas Pembina, dan Kepala UPTD Dikpora Kecamatan Lingsar. Informan-informan yang ada adalah orang-orang yang terlibat langsung,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

maupun tidak langsung dalam pelaksanaan pendidikan di masing-masing sekolah.

a. Kepala Sekolah

Memperhatikan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) kepala sekolah baik dilihat dari permendiknas N0.13/2007 dan hasil dari beberapa penelitian, dapat kita lihat bahwa peran kepala sekolah sangat strategis dalam menjalankan dan mengatur sekolahnya dengan baik. Kepala sekolah menjadi penentu dan pemain tunggal dalam pengambilan keputusan, apalagi dengan adanya penerapan MBS sebagaimana diamantkan dalam PP No 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kepala sekolah sebagai *Top Leader* haruslah memiliki kompetensi yang cukup sebagaimana terdapat dalam PermendiknasNo.13/2007. Di samping memilki lima kompetensi tersebut, kepala sekolah juga disyaratkan memiliki kualifikasi umum dan kualifikasi khusus sebagaimana diamanatkan dalam PP No 19/2005.

Mengingat begitu strategisnya peran kepala sekolah di era moderen ini, apalagi dengan adanya desentralisasi pengelolaan pendidikan yang berimplikasi terhadap terjadinya otonomi pengelolaan pendidikan di tingkat mikro kelembagaan, dengan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekola (*School Based Management*) yang kita kenal dengan MBS, maka kepala sekolah harus memiliki kemampuan sebagaimana tercermin dalam kompetensi kepala sekolah khususnya kompetensi manajerial. Sedang kepala sekolah yang dimaksud dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

penelitian ini adalah kepala sekolah yang ada di gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat.

b. Guru

Guru adalah komponen yang sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan sebuah institusi pendidikan. Guru mempunyai peran yang signifikan, sehingga keberadaan guru harus memenuhi tuntutan kualifikasi pendidikan dan memiliki kompetensi guru sebagaimana yang telah digariskan. Di bawah ini kita perhatikan difinisi guru sesuai Berikut ini adalah pendapat para ahli tentang guru adalah sbb; Menurut Zakiah Daradjat, guru adalah pendidik professional karena secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul dipundak orang tua, kemudian Poerwa Darminta mengatakan guru adalah orang yang kerjanya mengajar, sedangkan Muh.Surya berpendapat guru adalah tauladan dalam ahlaknya yang baik dan perangainya yang mulya, selanjutnya Oemar Malik mengatakan guru adalah orang yang bertanggungjawab dalam merencanakan dan menuntun murid-murid untuk melakukan kegiatan-kegiatan belajar guna mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkan. (*http://carapedia.com 08-05-2012: 22.12*)

Definisi guru sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, Pasal 1 ayat 1 adalah sbb;

"Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

> mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah". Peranan guru sangat penting dalam dunia pendidikan karena selain berperan mentransfer ilmu pengetahuan ke peserta didik, guru juga dituntut memberikan pendidikan karakter dan menjadi contoh karakter yang baik bagi anak didiknya.Guru terdiri dari guru pegawai negeri sipil (PNS) dan guru bukan pegawai negeri sipil. (*https://nq99.wordpress.com/2012/04/01/*)

Dari beberapa pendapat dan difinisi tentang guru kita dapat memformulasikan difinisi guru adalah orang yang bertugas atau kerjanya mengajar, mendidik, membimbing, memotivasi, memberi contoh dan tauladan kepada siswa agar mereka dapat berkembang dan memilki pengetahuan serta sikap yang baik sesuai norma kehidupan yang berlaku di masyarakat.

Guru yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah guru-guru yang mengajar di tujuh sekolah dasar di gugus dua, baik guru yang berstatus CPNS/PNS atau Guru Tidak Tetap (GTT), juga apakah guru tersebut adalah guru kelas atau guru mata pelajaran. Di sini tidak dibedakan guru dari statusnya, maupun dari jabatan gurunya.

c. Komite Sekolah

Tiga pilar pertanggungjawaban sekolah salah satunya adalah masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna harus menunjukkan kepeduliaannya terhadap kemajuan sekolah yang ada di lingkungannya. Masyarakat sebagai pengguna tadi bersama *stakeholdres* pendidikan lainnya harus selalu bekerjasama dengan warga sekolah (Kepala sekolah, guru, staf) guna mewujudkan visi,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

misi ,dan tujuan sekolah yang telah disusun bersama. Sebagaimana terdapat pada Kepmendiknas Nomor 044/U/2002.

Penjelasan tentang komite ini dapat kita lihat pada Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 , yang mengatakan ;

> "Tata hubungan antara Komite Sekolah dengan satuan pendidikan, Dewan Pendidikan, dan institusi lain yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pendidikan dengan Komite Sekolah pada satuan pendidikan lain bersifat koordinatif. Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah".

Komite sekolah yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pengurus komite, baik ketua, sekretaris, bendahara, maupun anggota lainnya.

d. Pengawas Pembina

Sebagai *agent of change* pengawas bersama kepala sekolah bertugas untuk memfasilitasi pelaku pendidikan (Kepala sekolah dan Guru) dalam melakukan kegiatan profesionalnya selaku guru dan kepala sekolah. Pengawas adalah mitra kerja kepala sekolah dan guru, dalam mewujudkan dan memastikan proses pembelajaran berjalan dengan baik sesuai dengan standar proses yang ada. Jika terjadi permasalahan dalam pembelajaran, pengelolaan , dan perencanaan sekolah pengawas harus membantu kepala sekolah dan guru dalam menemukan berbagai solusi yang dapat diambil guna pemecahan permasalahan yang ada.

Mengacu pada Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas sekolah yang meliputi:

1. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA.
2. Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekola binaannya.

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: (1) penilai, (2) peneliti, (3) pengembang, (4) pelopor/inovator, (5) motivator, (6) konsultan, dan (7) kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. (*http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/04/08/)*

Pengawas dalam penelitian ini dimaksudkan adalah pengawas pembina gugus dua yang terdiri dari tiga pengawas pembina sekolah di gugus dua dan satu pengawas pembina gugus yang bertanggung jawab mengkoordinasikan kegiatan gugus dan mensinkronkan kegiatan yang ada di sekolah, gugus, dan kegiatan UPTD.

e. Kepala UPTD Dikpora

Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Dikpora sebagai perpanjangan tangan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga di tingakt kecamatan, bertugas membantu dan memfasilitasi sekolah dalam melaksanakan tugas kependidikan di sekolah masing-masing dan menjadi penghubung antara sekolah dan Dinas Dikpora Kabupaten dalam menjalankan kegiatan kedinasan. Kantor UPTD kecamatan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dipimpin oleh seorang Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas (Ka.UPTD) Dikpora, dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Dikpora Kabupaten.

(*dikpora-sangihe.com05-05-2012 :22.00 wita*)

Kepala UPTD Dikpora dalam menyelanggarakan tugas-tugas keprofesionalan dibidang pendidikan. Khususnya dalam pengembangan sekolah di bidang manajerial, proses belajar-mengajar, supervisi, dan pengelolaan keuangan sekolah, harus bekerjasama dengan pengawas yang ditugaskan oleh Kepala Dinas Dikpora Kabupaten di masing-masing kecamatan sebagai perpanjangan tangan Kadis Dikpora dalam pembinaan profesional Kepala sekolah dan guru di lapangan.

D. Diskripsi dan Analisis Data

1. Penerapan fungsi dan prinsip manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat

Sekolah sebagai institusi terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya di sekolah dasar memerlukan penanganan yang serius dan terprogram dengan jelas, sehingga sekolah dapat berkembang dengan baik. Kemajuan sekolah dapat diraih jika penanganannya profesional. Perjalanan sekolah sangat ditentukan oleh orang yang mengemudikan sekolah tersebut. Kepala sekolah adalah orang yang sangat berperan dalam membawa sekolah meraih kemajuan. Peran kepala sekolah sebagai administrator, inovator, supervisor, dan motivator adalah peran yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan sebuah sekolah dalam merencanakan,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

melaksanakan, dan mengevaluasi program, sehingga sekolah selalu dinamis dan terbuka dalam melakukan dan merencanakan kegiatan.sebgaimana disampaikan oleh Slamet PH (2000;2)

> "Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Karena itu, diperlukan kepala sekolah tangguh, yaitu kepala sekolah yang memiliki karakteristik/kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan".

Berdasarkan empat fungsi manajemen menurut Atmosudirdjo dan Terry (*Planning, Organizing, actuating/Directing, Controling*) dan salah satu prinsip manajemen oleh Ahmad (pemberian penghargaan dan sangsi). Berdasarkan analisis hasil wawancara dan kajian dokumen, penerapan fungsi manajemen dan prinsip kepemimpinan ini adalah sbb;

a. Planning

Menurut para ahli *planning* dalam arti yang sederhana adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan (dalam Manullang,2001: 9). Sedangkan Manullang (2001: 9) mengatakan "Perencanaan atau *planning* dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget, dan program dari suatu organisasi".

Sebagai dasar pembahasan fungsi manajemen yang pertama ini kita akan melihat pendapat dari responden terhadap kemampuan perencanaan yang dilakukan oleh masing-masing sekolah dasar di gugus dua.

1) Perencanaan Sekolah

Sekolah sebagai sebuah organisasi formal, seharusnya memiliki perencanaan yang jelas dalam menata dan membawa sekolah kearah kemajuan yang ingin dicapai. Sekolah harus memiliki program kerja, baik

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

jangka pendek (RKT), jangka menengah (RKJM), dan jangka panjang (RKJP). Jika sekolah memiliki program tersebut maka arah sekolah akan menjadi jelas, siapapun pimpinan yang akan memimpin sekolah tersebut tidak menjadi masalah karena arah pembangunan di sekolah tersebut sudah pasti. Memperhatikan sejauh mana program tersebut di persiapkan oleh masing-masing sekolah, kita menemukan hampir 70% sekolah tidak memiliki program Jangka menengah (RKJM) apalagi Program Jangka panjang (RKJP). Sekolah hanya menyusun Rencana kerja tahunan (RKT) dan Rencana kerja anggaran sekolah (RKAS). RKT dan RKAS ini di susun oleh sekolah karena ada hubungannya dengan pencairan dana BOS. Salah satu sarat pencairan dana BOS adalah sekolah harus menyusun RKT dan RKAS setiap tahun secara berkala. Kemampuan kepala sekolah merencanakan akan dilihat dari beberapa indikator yaitu; apakah dokumen program itu ada (RKT, RKJM,RKJ), siapa yang terlibat dalam penyusunannya (Kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan tenaga administrasi), bagaimana kualitas dari program tersebut (sangat baik, baik, cukup, kurang).

Penyusunan program sekolah hanya untuk program tahunan saja, karena dibutuhkan untuk persyaratan pengambilan uang BOS. Kepala sekolah mengakui masih kesulitan menyusun program jangka menengah (RKJM) dan program jangka pajang (RKJP), sehingga memerlukan bimbingan. Lain halnya dengan kepala sekolah, guru mengakui jarang sekolah menyusun RKJM apalagi RKJP karena tidak pernah diminta kecuali ada proyek, karena jika ada bantuan (ADB, DAK, *Block Grand*)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

maka sekolah wajib membuat perencaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dari tujuh sekolah yang ada di gugus dua, ada dua sekolah yang memiliki program lengkap, seperti RKT, RKJM, dan RKJP yaitu SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 Batu Kumbung. Ada satu sekolah yang memiliki dua rencana kerja (RKT dan RKJM) yaitu SDN 3 Batu Kumbung, sisanya (SDN 2 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Mekar, SDN 2 Lingsar, dan SDN 6 Batu Mekar) hanya memiliki program tahunan saja.

Melihat proses penyusunan dan keterlibatan siapa yang menyusun program tersebut, dapat kita simpulkan dari hasil wawancara dan kajian dokumen angket komite sekolah. Proses penyusunan program kerja yang dimulai dari menerima masukan atau usulan program dari masing-masing warga sekolah dan komite sekolah melalui rapat, setelah itu diserahkan kepada tim perumus yang diketuai langsung oleh kepala sekolah dengan anggota dari unsur guru dan komite sekolah.Tim inilah yang merumuskan program sampai tuntas. Penggunaan langkah penyusunan seperti ini ada tiga sekolah yaitu SDN 1 Batu Kumbung, SDN 4 Batu Kumbung, SDN 3 Batu Kumbung, sedangkan dua sekolah lainnya (SDN 1 Batu Mekar dan SDN 2 Batu Kumbung) menyusun program dengan menggunakan satu langkah yaitu meminta masukan dari guru dan komite, selanjutnya *finishing* program tersebut ada di tangan kepala sekolah. Sedangkan dua sekolah lainnya (SDN 6 Batu Mekar dan SDN 2 Lingsar) penyusunan program tidak melalui rapat formal masukan diberikan pada saat istirahat dan *finishing* program tersebut diserahkan kepada operator/Tu di skolah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

di bawah pengawasan kepala sekolah. Sedangkan dilihat dari kualitas program yang telah disusun tersebut hanya tiga sekolah memiliki kualitas yang baik yaitu SDN 1 Batu Kumbung, SDN 4 Batu Kumbung, SDN 3 Batu Kumbung, satu sekolah yang kataori cukup (SDN 2 batu kumbung), sedang dua sekolah lainnya katagori kurang, (SDN 6 Batu Mekar dan SDN 2 Lingsar).

Memperhatikan apa yang terjadi di tingkat sekolah, maka kita tidak heran jika sekolah mudah dibelokkan dalam pelaksanaan program karena *blue print* sekolah tersebut untuk jangka menengah dan jangka panjang tidak ada. Keadaan seperti ini akibatnya sangat besar jika terjadi mutasi. Sebagian besar kepala sekolah yang baru akan membuat program sendiri, karena acuan program jangka menengah dan jangka panjang di sekolah yang baru tidak ada. Keadaan seperti ini akan menyebabkan tidak terjadinya efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program di sekolah sehingga tidak ada ketidaksinambungan dalam melaksanakan program, yang akhirnya program terkesan bongkar pasang, lain pimpinan lain program. Program sekolah selalu bongkar pasang dan tumpang tindih inilah yag menyebabkan sekolah kelihatannya tidak banyak kemajuan dan perubahan dari tahun ketahun, walaupun kepala sekolah sudah berusaha melakukan perubahan dengan maksimal. Penegasan bagaimana perlunya pembuatan program dan penyusunan rencana tersebut sebagaimana disampaikan oleh Purwanto (2009;112)

> "Kepala sekolah sebagai administrasi pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti a.l : membuat rencana atau program tahunan, menyusun

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

organisasi sekolah , melakukan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian".

Memperjeals keberadan program di masing-masing sekolah dasar gugus dua, berikut ini disajikan data sekolah yang memiliki program kerja, baik program jangka pendek (RKS/RKT), program jangka menengah (RKJM), dan program jangka panjang (RKJP).

Tabel 4.2
Data Kepemilikan Program Kerja Sekolah

No	Sekolah	RKT/RKS (1 tahun)	RKJM (4 tahun)	RKJP (8 tahun)	Jumlah	Porsentase	Katagori
1	SDN 1 Batu Kumbung	ada	ada	ada	3	100	amat baik
2	SDN 2 Batu Kumbung	ada	tidak ada	tidak ada	1	33	kurang
3	SDN 3 Batu Kumbung	ada	ada	tidak ada	2	67	baik
4	SDN 4 Batu Kumbung	ada	ada	ada	3	100	amat baik
5	SDN 1 Batu Mekar	ada	ada	tidak ada	2	67	baik
6	SDN 6 Batu Mekar	ada	tidak ada	tidak ada	1	33	kurang
7	SDN 2 Lingsar	ada	tidak ada	tidak ada	1	33	kurang
	Jumlah	7	3	2	12	-	
	Porsentase	100	57,14	28,6	185,7	**61,94**	**cukup**

Sumber dari masing-masing Sekolah Dasar Gugus dua (2012)

Dari tabel 4.2 di atas kita dapat melihat dan membaca dalam penyusunan dan kepemilikan dokumen program sekolah, kelihatannya sangat memprihatinkan. Untuk RKJP hanya dua sekolah yang telah menyusun yaitu; SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 Batu Kumbung kalau diprosentase hanya 28,6% yang memiliki RKJP dari semua sekolah di gugus dua (tujuh sekolah). Untuk kepemilikan RKJM empat sekolah yaitu; SDN 1 Batu Kumbung, SDN 4 Batu Kumbung, SDN 3 Batu Kumbung,dan SDN 1 Batu Mekar, kepemilikan rencana kerja jangka

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

menengah jika kita prosentasekan hanya 57,14% dari tujuh sekolah anggota gugus dua. Sedangkan untuk RKAS atau RKT kita tidak khawatir karena penyususnan program ini pasti akan dilakukan oleh sekolah karena hubungannya dengan pendanaan sebagaimana telah disebutkan di atas. Untuk program jangka pendek ini seluruh sekolah telah membuatnya dengan prosentase 100%.

Tabel 4.3
Data Keterlibatan warga skolah dan komite sekolah dalam penyusunan program sekolah.

No	Sekolah	Kepala sekolah	Guru	PJS/TU	Komite sekolah	Jml	Porsentase	Katagori
1	SDN 1 Batu Kumbung	ya	ya	Ya	ya	4	100	amat baik
2	SDN 2 Batu Kumbung	ya	ya	tidak	tidak	2	50	cukup
3	SDN 3 Batu Kumbung	ya	ya	tidak	ya	3	75	baik
4	SDN 4 Batu Kumbung	ya	ya	Ya	ya	4	100	amat baik
5	SDN 1 Batu Mekar	ya	ya	tidak	ya	3	75	baik
6	SDN 6 Batu Mekar	ya	Tidak	Ya	Tidak	2	50	cukup
7	SDN 2 Lingsar	ya	tidak	Ya	tidak	2	50	cukup
	Porsentase	**100**	**71,4**	**57,1**	**57,1**	**285,6**	**71.4**	**baik**

Sumber dari wawancara dan angket masing-masing Sekolah Dasar Gugus dua (2012)

Kepemilikan program juga harus dilihat siapa yang terlibat dalam penyusunannya. Dari hasil wawancara dengan guru, kepala sekolah, serta angket komite dapat kita lihat bahwa ada dua sekolah (SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 Batu Kumbung) yang melibatkan empat unsur dalam penyusunan rencana kerja tersebut seperti; kepala sekolah, guru, penjaga sekolah /staf tata usaha, dan komite sekolah dengan prosentase 28,57%. Dua sekolah yang melibatkan tiga unsur di atas (SDN 3 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Mekar) dengan prosentase 28,57, sisanya tiga sekolah (SDN 2 Batu Kumbung, SDN 6 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

yang mengikutkan hanya dua unsur, prosentasenya 42,85%.

Kepemilikan dokumen program dan proses penyusunan program sekolah belum cukup sebagai dasar menilai, apakah sekolah tersebut sudah baik dalam hal perencanaan atau tidak. Kita harus melihat juga apakah program yang disusun tersebut sudah baik dari segi kualitasnya. Penyebab utama sekolah tidak memiliki dokumen rencana kerja tersebut adalah karena ketidak mampuan dan ketidak mengertian kepala sekolah terhadap bagaimana membuat program itu, tapi walaupun ada yang memiliki penggunaannya sangat minim, karena rata-rata kepala sekolah jarang membuka program sekolah.

2) Perencanaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana mempunyai fungsi yang sangat penting dalam memudahkan pelaksanaan program kerja di sekolah, baik dalam proses pembelajaran, pelaporan, maupun peningkatan prestasi secara umum. Sarana dan prasarana pendidikan ini adalah tanggung jawab pemerintah yang dibantu oleh masyarakat dan *stakeholders* lainnya. Ruang kelas sebagai sarana vital agar terlaksananya pembelajaran dengan baik hampir lengkap dimiliki oleh semua sekolah, begitu juga WC, sarana air bersih(walaupun masih kurang), perpustakaan, dan UKS. Mengacu pada Standar Pelayanan Minimal (Permendiknas No.15 Tahun 2010), sekolah harus menyediakan 4 buka pelajaran wajib bagi setiap siswa (matematika, Bahasa indonesia, IPA, dan IPS), namun jika sekolah Rintisan Sekolah Standar Nasional(RSSN) apalagi Sekolah Standar Nasional (SSN) harus menyediakan buku untuk semua mata pelajaran yang diajarkan di sekolah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kepada masing-masing siswa. Dari kelengkapan sarana dan prasarana dimaksud yang kurang mendapatkan perhatian adalah masalah sanitasi dan keberadaan air bersih. Dengan aturan 10 orang satu kamar kecil (WC) ini sangat jauh dari kenyatan di lapangan. Kemudian buku belum memenuhi target yang diwajibkan dalam Standar Pelayan Minimal (SPM) siswa minimal memiliki 4 buku dalam mata pelajaran yang berbeda (Bhs.Indonesia, matematika, IPA, dan IPS). Sekolah lebih banyak menggunakan dana untuk pembelian barang habis pakai dan kegiatan-kegiatan yang sifatnya insidentil, dan tidak jarang sebuah kegiatan mendadak yang dibiayai dengan dana yang cukup besar. Kealfaan yang paling mendasar di lapangan hubungannya dengan sarana dan prasarana ini adalah tidak tertatanya pencatatan keluar masuk barang, buku inventaris barang dan inventaris buku paket hanya kita temukan di tiga sekolah.Yang lain pencatatannya tidak beraturan. Apalagi kita lihat penyimpanan barang, terutama alat peraga dan alat bantu pelajaran lainnya sepertinya tidak tertata dengan rapi, sehingga terkesan barang hanya diingat pada saat dibeli setelah itu entah kemana perginya, dan bagaimana menggunakannya menjadi tidak penting.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah mereka mengatakan ,untuk mendapatkan bantuan gedung maupun peralatan (ABP,meja bangku,buku) mereka mengajukan usulan berupa proposal ke Dinas Dikpora melalui UPTD dan harus terus dipantau perjalanan proposal tersebut. Cara lain adalah dengan pembelian menggunakan dana BOS secara bertahap (buku,ABP) sesuai dana yang ada. Perencanaan pegadaan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

sarana dan prasarana ini harus dimiliki oleh sekolah sehingga mereka dapat mengajukan proposal permohonan dana bantuan dari pemerintah untuk kepentingan seperti; rehab gedung, pembangunan gedung perpustakaan, ruang UKS, ruang guru, bahkan ruang PSB. Dari tujuh sekolah yang ada di gugus dua yang mendapatkan bantuan satu tahun terakhir ini adalah SDN 1 Batu kumbung berupa satu unit ruang kelas dan SDN 4 Batu Kumbung berupa rehab empat ruang kelas, yang lain sudah mengajukan proposal tapi belum dapat. Untuk tahun 2012 ini SDN 1 Batu Kumbung mendapat tiga paket bantuan yaitu ; Dana sebagai percontohan SD berkarakter, dana sekolah standar Nasional (SSN), dan dana pengelolaan klub olahraga usia dini. Semua dana tersebut dari Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan pusat. Sekolah lain yang juga memperoleh bantuan di tahun 2012 ini adalah SDN 2 lingsar berupa dana DAK untuk pemeliharaan gedung.(*wawancara kepala sekolah dan guru*)

3) Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai pegangan dan pedoman bagi sekolah dalam merancang, melaksanakan, dan memonitoring semua program yang sudah direncanakan. Karena KTSP adalah sebagai rujukan sekolah dalam melaksanakan aktivitas maka penyusunannya harus betul-betul dirancang dan dipikirkan dengan baik, namun masih banyak yang belum menyusun KTSP dengan aturan penyusunan yang benar.

Informasi yang kita terima dari kepala sekolah tentang penyusunan KTSP ini adalah , penyusunan KTSP dilaksanakan setiap tahun di awal

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

tahun pelajaran (SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 Batu Kumbung), yang lain mengatakan, kita kesulitan menyusun KTSP karena guru terlalu lama dalam meyusun KKM sebagai salah satu bagian yang akan diisi di KTSP, sehingga KTSP terlambat diselesaikan (SDN 2 Batu Kumbung, SDN 6 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar), kemudian sekolah lain mengatakan kita tidak sulit menyusun KTSP karena hanya akan merubah beberapa bagian yang akan disesuaikan dengan kegiatan satu tahun ke depan, seperti ; KKM, kalender pendidikan, kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, tujuan sekolah, dan beberapa yang memerlukan peninjauan secara berkala (SDN 3 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Mekar)".

(*wawancara dengan kepala sekolah,2012*)

b. Organizing

Fungsi manajemen yang kedua ini lebih banyak kepada fungsi mengatur dan menata tugas-tugas dari sebuah organisasi agar berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi (tupoksi) masing-masing pelaksana di lapangan. *Organizing* menurut Manullang (2001:10) mengatakan ;

> "Keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang , serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu".

Memperhatikan pendapat tersebut maka semua program kerja yang telah direncanakan akan berhasil dengan baik jika program tersebut diatur, ditunjuk penanggung jawab yang jelas, diberikan petunjuk dan diskripsi tugas yang harus dilakukan di masing-masing penanggung jawab. Dengan jelasnya penanggung jawab, dan koridor tugas yang harus dijalankan maka

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

ketumpang tindihan program dan ketidak jelasan siapa yang harus melakukan tugas tersebut di lapangan dapat dihindari.

1) Mengelola dan pemberdayaaan SDM

Penugasan guru sebagai guru kelas atau guru mata pelajaran, juga penugasan lain dalam bidang administrasi bagi guru dan karyawan apakah telah berdasarkan keahlian dan telah sesuai dengan pendidikan yang dimiliki. Melihat dari sudut ini kepala sekolah menemui kesulitan dalam menunjuk guru dalam penugasannya sebagai guru kelas. Di sekolah dasar ada kesulitan menunjuk guru kelas enam dan guru kelas satu. Guru tidak mau menjadi guru kelas enam karena resiko yang harus ditanggung adalah kelas enam harus berhasil diujian akhir. Sekolah, orang tua wali murid, dan pejabat pendidikan, menginginkan semua murid kelas enam mendapat nilai baik pada ujian akhir baik UN maupun US, dan kelulusan diusahakan 100%. Harapan ini memang sangat membebani guru secara moril, padahal keberhasilan murid begitu juga kegagalannya dalam menempuh ujian seharusnya menjadi tanggung jawab bersama, karena apapun yang terjadi pada saat ujian sesungguhnya adalah hasil dar kerja yang telah berlangsung selama enam tahun. Jadi salahlah jika pertanggung jawaban dibebankan hanya kepada guru kelas enam saja. Sementara di kelas satu beban moril yang ditanggung oleh guru kelas satu adanya tuntutan agar semua murid kelas satu minimal harus bisa membaca, menulis, dan berhitung (*calistung*), pada saat mereka naik ke kelas dua. Sekolah dan wali murid berharap agar murid kelas satu tuntas calistungnya pada saat naik ke kelas dua. Pengharapan ini juga menjadi beban moril bagi guru

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kelas satu, karena input yang mereka terima pada saat Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) sangat beragam dari masing-masing murid.

Informasi dari kepala sekolah dan guru yang dihimpun dari hasil wawancara, selaku pimpinan ketika kepala sekolah menunjuk guru menjadi guru kelas enam harus mempunyai perhitungan khusus, karena kelas enam adalah penentu keberhasilan belajar selama enam tahun. Akibatnya banyak guru yang enggan menjadi wali kelas enam dan juga wali kelas satu, karena takut anaknya tidak bisa membaca. Sementara guru keinginannya harus bergilir merasakan menjadi wali kelas enam, supaya sama-sama merasakan dan tahu, agar tidak hanya menyalahkan saja ,kalau anak mendapat nilai jelek, apalagi tidak lulus ujian, selalu yang disalahkan guru kelasnya.Guru kelas satu juga begitu, yang mengajar anak dari nol dengan sifat yang berbeda-beda dan kemampuan yang beragam, namun kalau belum bisa membaca/menulis wali kelas yang disalahkan.

(*wawancara dg kepala sekolah dan guru gugus dua*)

Pengelolaan guru khususnya dalam penugasannya sebagai wali kelas dan tugas tambahan yang dibebankan kepada mereka di masing-masing sekolah berbeda-beda cara pendekatan, permasalahan yang dihadapi dan keberhasilan kepala sekolah untuk menyakinkan mereka guna mengemban tugas tersebut. Dari hasil penelitian di lapangan sekolah-sekolah yang tidak bermasalah dalam mengorganisir guru dan staf adalah; SDN 4 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Kumbung, dan SDN 1 Batu Mekar. Sedangkan yang masih sedikit ragu dalam mengorganisir guru adalah SDN 3 Batu Kumbung karena rata-rata gurunya lebih senior

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dari kepala sekolah, sehingga ada rasa sungkan dari kepala sekolah untuk memberikan tugas kepada mereka. Pembagian tugas terhadap personil yang masih memerlukan penataan adalah di SDN 6 batu Mekar dan SDN 2 Lingsar, di sini tupoksi guru dan staf tidak jelas, siapa yang bertanggung jawab terhadap sebuah kegiatan tidaklah jelas, keculi pembagian tugas menjadi wali kelas yang sudah ada. Permasalahan ini terjadi karena kompetensi kepala sekolah dalam mengorganisir personil yang ada di sekolahnya sangat kurang, dan ini akan berakibat fatal terhadap kinerja sekolah nantinya. Kepala SDN 2 Batu Kumbung adalah kepala sekolah yang paling senior di antara kepala sekolah gugus dua. Pembagian tugas dan pengorganisasian personil di sekolah ini lebih kepada pendekatan otoriter. Kepala sekolah memerintahkan sesuatu kepada guru dan stafnya menggunakan pendekatan komando. Sehingga penugasan dan pembagian kerja di sekolah ini lebih dominan ditentukan oleh kepala sekolah, dan sangat sedikit interpensi dari guru.

(wawancara dengan UPTD dan pengawas)

Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan oleh guru dan karyawan di sekolah sangat jarang kita temukan. Di gugus dua ada dua sekolah yang berani memberikan pelajaran kepada gurunya yang malas dengan teguran dan keterlibatannya dikurangi dalam kegiatan sekolah begitu juga gugus, sekolah yang menerapkan ini adalah SDN 4 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Kumbung. Beberapa kepala sekolah menyampaikan, bahwa ada yang sudah memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, membimbing siswa sehingga menjadi juara, berupa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

bonus dan piagam penghargaan, tapi kepala sekolah lain belum dapat meberikan karena dana tidak ada.

(*wawancara dg Kepala sekolah gugus dua*)

Guna mengoptimalkan dan memaksimalkan kinerja guru dan staf, kepala sekolah harus membagi habis tugas yang ada kepada semua guru dan staf. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan tegas antara guru dan karyawan dengan membuat diskripsi tugas dari masing-masing bidang, sehingga tidak terjadi tumpang tindah dalam pelaksanaan tugas di lapangan. Temuan di lapangan tidak adanya diskripsi tugas yang dibuat oleh kepala sekolah, walaupun sekolah rata-rata memiliki struktur organisasi. Dengan tidak adanya *job description* tersebut maka pertanggung jawaban tugas dan pelaksanaan program menjadi tidak jelas dan tidak terarah. Masing-masing saling mengandalkan antara guru dan staf lainnya. Walaupun demikian ada dua sekolah memiliki diskripsi tugas di antara tujuh sekolah di gugus dua (SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 Batu Kumbung). Beberapa alasan kepala sekolah tentang diskripsi tugas ini seperti, "Kita belum membuat diskripsi tugas secara tertulis tapi sudah disampaikan pada rapat dewan pendidik, dan mereka sudah tahu tugasnya, diskripsi tugas sudah kita berikan dan tertulis dalam program kepala sekolah, pendapat kepala sekolah lain".

(*Wawancara dg Kepala sekolah gugus dua*)

Diskripsi tugas oleh kepala sekolah terhadap bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bawahannya hanya dibuat oleh SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 Batu Kumbung , sementara SDN 3 Batu Kumbung

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dan SDN 1 Batu Mekar sudah menyampaikannya dalam rapat dinas, begitu juga SDN 2 Batu Kumbung. Sedangkan SDN 2 Lingsar dan SDN 6 Batu Mekar berpendapat tugas sudah tertulis dalam program kepala sekolah.

Kepala sekolah dan guru akan melaksanakan tugas dengan baik jika mereka memiliki kompetensi sesuai yang dipersyaratkan. Kepala sekolah dan guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana atau D-IV. Di samping itu mereka juga harus memiliki sertifikat pendidik, sebagaimana diatur dalam Permendiknas. Dalam tataran ini kepala sekolah dan guru di gugus dua hampir 58% telah memenuhi syarat telah memiliki kualifikasi pendidikan sarjana atau D-IV. Untuk kepala sekolah yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan adalah 14,3 %, hanya satu orang yaitu kepala SDN 2 Lingsar. Sedangkan kepemilikin sertifikat pendidik oleh kepala sekolah dan guru di gugus dua adalah 28,40%, sebagaimana yang tercantum dalam Permen tersebut., sedang yang tidak memiliki sertifikat pendidik 28,6%, dua orang kepala sekolah yaitu, Kepala SDN 1 Batu Kumbung dan Kepala DN 3 Batu Kumbung.

Berikut ini adalah data kualifikasi pendidikan dan sertifikasi pendidik bagi kepala sekolah dan guru baik guru negeri (CPNS/PNS) maupun guru tidak tetap (GTT) di semua sekolah yang tergabung dalam komisi Pendidikan Gugus Dua, Kecamatan Lingsar, kabupaten Lombok Barat. Data dimaksudkan guna memberikan gambaran bagi yang berkepentingan bagaimana sesungguhnya keadaan dan keberadaan tenaga

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pendidik di masing-masing sekolah, yang perannya sangat vital dalam pengembangan dan kemajuan sekolah, karena kemajuan sebuah institusi sangat tergantung dari sumber daya manusia yang pengelolanya termasuk kepala sekolah dan guru di dalamnya.

Tabel 4.4
Data Kualifikasi Pendidikan dan Sertifikasi Pendidik Sekolah Dasar Negeri Gugus Dua Kecamatan Lingsar

No	Sekolah	Kualifikasi Pendidikan						Jml	Sertifikasi Pendidik				Jml
		SLTA		D.II/D.III		S-1			Sudah		Belum		
		PNS	GTT	PNS	GTT	PNS	GTT		PNS	GTT	PNS	GTT	
1	SDN 1 Batu Kumbung	-	-	-	2	9	1	12	2	-	7	3	12
2	SDN 2 Batu Kumbung	-	-	5	6	6	-	17	4	-	7	6	17
3	SDN 3 Batu Kumbung	-	1	2	1	6	2	12	7	-	1	4	12
4	SDN 4 Batu Kumbung	-	1	5	-	2	3	11	4	-	3	4	11
5	SDN 1 Batu Mekar	-	-	3	-	6	6	15	3	1	6	5	15
6	SDN 6 Batu Mekar	1	-	3	1	3	2	10	1	-	6	3	10
7	SDN 2 Lingsar	-	-	4	2	3	2	11	3		4	4	11
	Jumlah	1	2	22	12	35	16	88	24	1	34	29	88

Sumber dari masing-masing Sekolah Dasar Gugus dua (2012)

Jika melihat kenyataan di tingkat sekolah masih ada kepala sekolah yang diangkat belum memiliki kualifikasi pendidikan S-1 dan belum memiliki sertifikat pendidik. Hal ini sangat berpengaruh pada penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Kepala sekolah menjadi tidak percaya diri sebagai seorang pemimpin di tengah komunitas guru di sekolah yang hampir 80% memiliki kualifikasi pendidikan bahkan memiliki sertifikat pendidik, ini berakibat terhadap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah yang cendrung ragu dan terkesan takut, maka tidak heran jika kita melihat ada kepala sekolah yang hanya sekedar menjadi simbul di sekolahnya, dia berfungsi jika setumpuk administrasi yang memerlukannya untuk melagalisasi, namun dalam tataran implementasi dia ditinggalkan oleh guru dan karyawan lainnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Akibat lain yang ditimbulkan oleh turunnya kepercayaan diri kepala sekolah karena kualifikasi pendidikannya yang masih D-II bahkan SPG, adalah tidak beraninya kepala sekolah mengadakan evaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, apalagi melakukan supervisi proses pembelajaran langsung di dalam kelas yang *ending-nya* akan memberikan masukan berupa saran serta perbaikan terhadap perangkat pembelajaran maupun proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru tersebut. Hal lain juga berakibat pada hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah karena pengalaman dalam mengikuti forum sangat minim, maka tidak sedikit kepala sekolah tidak merasa yakin terhadap kemampuaannya jika berhadapan dengan wali murid, apalagi dalam forum rapat pleno wali murid. Informasi ini disampaikan oleh guru, mereka mengatakan kepala sekolah jarang mensupervisi, dan tidak memberikan masukan terhadap keberadaan perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru, dan jika ditanya sering melemparkan kepada guru yang dianggap senior, kemudian guru yang lain berpendapat, mereka tidak pernah diarahkan secara resmi dalam rapat, cukup disampaikan pada jam keluar main secara tidak formal diruang guru. Tidak adanya penugasan dan arahan yang jelas dari sebuah program mengakibatkan guru berjalan sendiri sesuai kreativitasnya, sepertinya sekolah dijalankan oleh orang lain. Kita temukan pendapat lain mengatakan, mereka selalu rapat dalam menentukan dan memutuskan sebuah program, malah komite juga ikut, apalagi menyangkut keuangan jika ada dana bantuan proyek (DAK, *Block Grand*) yang turun.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Walaupun demikian jika kepala sekolah mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dan memiliki kemampuan manajerial yang baik maka kekurangan dari segi kualifikasi dan kepemilikan sertifikat pendidik yang mensyahkan mereka menjadi guru professional menjadi tidak berpengaruh yang cukup jauh dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah. Sebagai perbandingan, SDN 1 Batu Kumbung kepala sekolah belum sertifikasi, sementara semua guru PNS sudah sertifikasi di sekolahnya, namun tidak menjadikan kepala sekolah menjadi rendah diri dan tidak bertindak. Lain lagi di SDN 6 Batu Mekar kepala sekolah sudah lama memiliki sertifikat pendidik dan berpendidikan sarjana, namun kinerja sekolah berada diurutan paling bawah di gugus dua yang sangat berbanding terbalik dengan SDN 1 Batu Kumbung. Memperhatikan hal tersebut ternyata kepercayaan diri seorang pimpinan sangat penting dalam menakhodai sekolahnya. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah yang dapat mendongkrak mental serta kepercayaan dirinya menjadi tinggi.

2) Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM

Sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki perencanaan yang baik dalam pengelolaan sekolah, terutama pengelolaan kesiswaan, sehingga dapat menumbuhkan dan membangkitkan potensi siswa guna memotivasi mereka dalam melakukan dan mengikuti proses pembelajaran, baik yang formal di kelas maupun yang di luar kelas dalam kegiatan ektra kurikuler. Siswa sebagai input utama bagi sekolah pengelolaannya harus dimulai dari bagaimana sekolah melakukan seleksi masuk pada saat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

PPDB. Bagi sekolah yang cukup pavorit mereka memiliki kesempatan dalam melakukan seleksi murid baru, dengan selalu memperhatikan ketentuan-ketentuan dalam pelaksanakan PPDB tersebut. Sebagai persiapan pelaksanaan, sekolah harus membentuk kepanitiaan PPDB yang diikuti oleh Kepala Sekolah, Guru, dan Komite Sekolah, begitu juga personalia kepanitiaan PPDB tersebut diusahakan agar ketiga unsur tadi bisa masuk ke dalam struktur kepanitiaan.

Untuk lebih jelas kita perhatikan informasi dari kepala sekolah dari hasil wawancara, mereka menyampaikan bahwa sebelum PPDB yaitu setelah selesai Ujian Nasional (UN) sekolah melakukan rapat pembentukan panitia PPDB yang diikuti oleh semua warga sekolah ditambah dengan komite sekolah. Kepala sekolah bertindak selaku penanggung jawab dalam struktur kepanitiaan. Sedangkan komite ditempatkan sebagai penasehat (ketua), dan seksi humas (anggota komite). Kemudian beberapa kepala sekolah lain melakukan penerimaan PPDB setelah masuk sekolah (SDN 2 Batu Kumbung dan SDN 6 Batu Mekar). Ada juga yang melaksanakan PPDB setelah selesai Ujian Kenaikan Kealas (UKK) semester genap. Seleksi diadakan pada minggu-minggu tersebut, sedang pengumumannya dilaksanakan bersamaan dengan kenaikan kelas (SDN 4 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Kumbung, dan SDN 1 Batu Mekar). Ada juga sekolah yang melakukan PPDB dengan cara lain mereka melakukan PPDB pada saat liburan dengan mengunjungi langsung masyarakat dirumahnya, atau menerima pendaftaran di rumah salah seorang guru yang tinggal atau menetap di tengah masyarakat pada sore

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

hari (SDN 2 Lingsar)". Sementara semua sekolah sudah menyusun panitia penerimaan peserta didik baru (PPDB) yang melibatkan kepala sekolah, guru, staf TU, dan komite sekolah.(*wawancara dengan kepala sekolah,2012*)

Menumbuhkan minat dan bakat siswa, sekolah memprogramkan berbagai macam kegiatan, baik yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan akademik (perencanaan pembelajaran yang terprogram jelas, pelaksanaannya, dan evaluasi hasil program tersebut) maupun non akademik (kegiatan-kegiatan yang mendukung kreativitas dan menumbuhkan kreativitas mereka dengan memberikan beberapa kegiatan ektrakurikuler). Beberapa kepala sekolah mengatakan mereka memberikan pelayanan kepada murid di dalam kelas, dengan menjalankan proses pembelajaran dengan baik, bertanggung jawab, dan menantang. Begitu juga dengan kegiatan ektrakurikuler, mereka menyiapkan beberapa program ektrakurikuler seperti pramuka, olahraga, dan kegiatan seni.

Sekolah yang telah memfasilitasi muridnya dengan kegiatan ektrakurikuler di gugus dua seperti kegiatan kepramukaan dilaksanakan di SDN 1 Batu Kumbung, SDN 4 Batu Kumbung, dan SDN 1 Batu Mekar. Untuk kegiatan olahraga khususnya bola volly dilaksanakan di SDN 3 Batu Kumbung. Untuk tiga sekolah lainnya belum ada kegiatan ektra di sekolah mereka.

Sekolah harus selalu berusaha mencari inovasi dan terobosan baru terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar. Inovasi pembelajaran ini menjadi keharusan dilakukan oleh guru guna meningkatkan mutu proses yang akhirnya akan meningkatkan mutu lulusan dari sekolah yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

bersangkutan. Guru sebagai agen pembaharuan dalam melakukan pembelajaran tidak monoton, mereka harus kreatif sehingga siswa selalu antusias dan bergairah dalam mengikuti pembelajaran di kelas karena proses pembelajaran selalu menarik dan menantang.

Inovasi dalam pembelajaran ini tidak ditemukan di semua sekolah. Sekolah yang sudah mencoba melakukan inovasi adalah SDN 4 Batu Kumbung, dengan mencoba memanfaatkan teknologi untuk membantu proses belajar-mengajar di dalam kelas. Sekolah ini sudah menggunakan LCD untuk proses pembelajaran di kelas, dengan tujuan agar siswa lebih termotivasi dalam menerima pelajaran di dalam kelas. Mengapa ini menjadi menarik, karena mengingat sekolah ini tergolong sekolah pinggiran, dengan daya dukung dana rutin dari BOS yang jauh lebih rendah dari sekolah lainnya di gugus yang sama. Mengingat keberadaannya seperti itulah maka menjadi pantas SDN 4 Batu kumbung ini mendapat apresiasi atas terobosan yang dilakukan.

3) Pengelolaan keuangan dan monitoring

Dengan dikucurkannya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sejak tahun 2005 sebagai implikasi dari keluarnya UU Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan bahwa :

> "Setiap warga negara yang berusia 7-12 tahun wajib mengikuti pendidikan dasar. Pasal 34 ayat 2 UU 20/2003 menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, sedangkan pada ayat 3 menyebutkan bahwa wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat".

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Dengan keluarnya UU Sisdiknas ini yang diikuti dengan keluarnya kebijakan BOS sejak tahun 2005, maka praktis pendanaan sekolah menurut persepsi masyarakat adalah menjadi tanggung jawab pemerintah secara keseluruhan. Persepsi yang terbangun di tengah masyarakat ini berakibat sangat besar terhadap keterlibatan wali murid untuk ikut mendanai, membangun, dan memelihara sekolah yang sekarang ini sangat minim bahkan hampir tidak ada. Justru masyarakat dan komite merasa memiliki hak dan peluang ikut mencicipi dana BOS yang minim tersebut. Hal ini diperparah lagi dengan himbauan agar dipasang spanduk sekolah gratis disetiap sekolah. Hal ini memberikan pembenaran bagi masyarakat bahwa mereka tidak boleh dikenai dana apapun dari sekolah. Spanduk atau tulisan ini menjadi petimbangan bagi sekolah jika berani memungut biaya dari wali murid.

Sumber dana rutin bagi sekolah dasar selama ini hanya dana BOS, di luar dana yang bersumber dari pemerintah yang sifatnya temporer (DAK, *block grand*, dana hibah dll). Mengingat BOS adalah satu satunya sumber dana rutin di sekolah, maka tak heran jika perhatian masyarakat terhadap penggunaan dana ini cukup besar, bahkan terkesan berlebihan. Sementara masyarakat khususnya wali murid yang menganggap bahwa dana BOS ini adalah dana yang dapat dinikmati oleh warga sekolah, sehingga ada anggota komite yang merasa perlu mendapat bagian dari dana tersebut. Mengingat begitu besarnya keterlibatan masyarakat dalam mengawasi penggunaan dana ini, maka kepala sekolah diminta agar berhati-hati dalam pengelolaan dana tersebut. Pengelolaannya harus

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

profesional, transparan, dan *akuntable*.

Keikutsertaan guru dalam penyusunan anggaran sekolah ini disampaikan oleh beberpa guru mereka diikutkan dalam menyusun Rencana Penggunaan Dana (RPD) oleh kepala sekolah dengan memberikan masukan apa kegiatan yang harus dibiayai sesuai dengan skala prioritas yang ada, guru lain mengatakan kepala sekolah dengan bendahara menyususn sendiri RPD, sementara guru hanya diinformasikan, keuangan dipegang oleh kepala sekolah, dia yang belanja, kita hanya diberitahu sisa dananya, kata guru di sekolah lain.

(*wawancara dengan guru,2012)*

Pengelolaan dana BOS di sekolah yang satu dengan lainnya bervariasi tergantung pimpinan. Seperti SDN 4 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Kumbung yang berusaha secara maksimal mengelola dana BOS dengan transparan, jujur, dan dapat dipertanggung jawabkan. Sedangkan keuangan sepenuhnya dipegang oleh bendahara, sedangkan pengeluaran atau pencairan dana harus ada persetujuan dari kepala sekolah. Begitu juga di sekolah lain (SDN 3 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar) pengelolaannya dana tetap mengacu pada aturan yang telah ditetapkan dalam peraturan pengelolaan dana BOS. Sedangkan sekolah lainnya (SDN 6 batu Mekar dan SDN 2 Batu Kumbung) masih adanya interpensi yang cukup kuat dari kepala sekolah.

Setiap sekolah mempunyai anggaran yang berbeda-beda, sehingga dana yang dikelola oleh masing-masing sekolah juga berbeda, sangat tergantung dari jumlah murid yang dimiliki oleh masing-masing sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Jika muridnya banyak maka dana BOS yang diterima juga akan lebih besar. Kemampuan lobi masing-masing kepala sekolah juga sangat menentukan untuk mendapatkan dana dari pihak ke tiga, karena dana diluar dana rutin (BOS) juga banyak tergantung bagaimana usaha kepala sekolah untuk mendapatkannya. Di sinilah akan diuji kemampuan manajerial kepala sekolah bidang hubungan dengan masyarakat, baik di kedinasan (Dikpora) maupun dari masyarakat.

Di bawah ini ditampilkan data jumlah dana yang dikelola oleh sekolah satu baik yang berasal dari dana rutin (BOS), bantuan pemerintah (DAK dan *Block Grand*), serta bantuan masyarakat atau pihak lainnya satu tahun terakhir (2011-2012).

Tabel 4.5

Data bantuan yang diterima oleh sekolah dari berbagai sumber Satu tahun terakhir.

No.	Sekolah	BOS	DAK	Block Grand	Komite	Jml
1	SDN 1 Batu Kumbung	71.250.000	125.000.000	150.000.000	1.250.000	347.500.000
2	SDN 2 Batu Kumbung	92.910.000	-	-	-	92.910.000
3	SDN 3 Batu Kumbung	141.930.000	-	-	-	143.930.000
4	SDN 4 Batu Kumbung	69.540.000	125.000.000	-	1.400.000	195.940.000
5	SDN 1 Batu Mekar	164.160.000	-	-	-	164.160.000
6	SDN 6 Batu Mekar	47.310.000	-	-		47.310.000
7	SDN 2 Lingsar	85.500.000	-	-		85.500.000
	Jumlah	672.600.000	250.000.000	150.000.000	2.650.000	1.075.250.000

Sumber sekolah gugus dua (2012)

Memperhatikan tabel 4.5 di atas dapat kita simpulkan bahwa kemampuan *organizing* dan *humas* seorang kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah untuk dapat menarik dana dari pemerintah, bahkan dari masyarakat. Jika dilihat dari dana rutin, kita

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

temukan ada tiga sekolah yang berada di papan bawah di lihat penerimaan dana untuk satu tahun(2012), seperti SDN 6 Batu Mekar (47.310.000), SDN 4 Batu Kumbung (69.540.000), dan SDN 1 Batu Kumbung (71.250.000). Dua sekolah terakhir (SDN 1 dan 4 Batu Kumbung). Sekolah-sekolah ini memeliki kelebihan tersendiri. Karena kemampuan manajerial yang dimiliki mereka mampu mengumpulkan dana, baik dari sumbangan pemerintah bahkan dari wali murid, untuk membiayai program yang telah disusun di sekolah. Justru dua sekolah ini mengelola dana yang paling banyak jika dibandingkan dengan lima sekolah lainnya di gugus dua, jika dibandingkan dengan dana rutin(BOS) yang mereka terima.

Monitoring pelaksanaan keuangan oleh kepala sekolah sangat beragam sistim yang digunakan, ada yang secara berkala, ada yang insidentil, bahkan ada yang tidak melakukan monitoring dengan alasan sudah percaya kepada bendahara, atau alasan lain seperti tidak enak terlalu sering memeriksa administrasi keuangan. Pelaksanaan monitoring ini sangat tegantung dari kemampuan kepala sekolah dalam penguasaan administrasi keuangan. Padahal di lapangan ada kepala sekolah yang menerima apa adanya RPD yang disusun oleh bendahara mereka tanpa memberikan koreksi, karena memang kemampuan administrasi keuangannya jauh di bawah bendahara (guru). Akibatnya kepala sekolah hanya sebagai tukang stempel saja. Beberapa informasi yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam penyusunan anggaran di sekolah, dari hasil wawancara kepala sekolah mengatakan, penyusunan RPD melalui rapat pleno dewan guru, dan hasilnya difinalisasi oleh tim, cara ini dilaksanakan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kegiatan sudah dilaksanakan, karena pada saat belanja dan memberikan honor pada guru tidak langsung dimintai bukti dan tanda tangan penerimaan uang. Lain halnya dengan guru menemukan adanya barang yang dibeli yang bukan masuk RPD, sehingga barang yang seharusnya dibeli jelas akan tidak memiliki bukti pembelian, ini yang membuat sulit karena toko akan sulit mengeluarkan bon kosong, seharusnya dokumen RPD dirubah menjadi Rencana Penggunaan Dana Perubahan (RPDP). Sementara untuk bukti penerimaan honor sering bermasalah, karena waktu tanda tangan dengan honor yang diterima sering jedanya terlalu jauh, karena adanya pengalihan dana yang sifatnya mendadak. Kebiasaan ini sering menyebabkan bendahara bersitegang dengang guru, atau uang honor sudah diberikan beberapa bulan yang lalu namun buktinya baru ditanda tangani pada saat pembuatan laporan. Banyak guru yang lupa pernah menerima uang dan tidak mau tanda tangan. (*wawancara dengan kepala sekolah dan guru,2012).*

Pelaporan ini menurut Kepala UPTD Dikpora Lingsar, laporan pertanggung jawaban keuangan dari gugus dua ada beberapa yang tepat waktu (SDN 1, 3 ,dan 4 Batu Kumbung, serta SDN 1 Batu Mekar) tapi beliau juga menemukan ada juga yang masih terlambat (SDN 2 Batu Kumbung, SDN 2 Lingsar), bahkan ada sekolah yang perlu diingatkan agar laporannya segera dikirim (SDN 6 batu Mekar).

4) Pengelolaan Sistem Informasi berbasis IT

Dengan penekanan pelaksanaan pendidikan di sekolah berbasis kompetensi (MBS) atau *school Based Management* maka kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin, menjalankan sekolahnya dengan baik

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

oleh empat sekolah (SDN 1, 3, dan 4 Batu Kumbung, serta SDN 1 Batu Mekar), yang lain mengatakan mereka bersama bendahara yang menyusun RPD karena merasa lebih tahu kebutuhan yang diperlukan oleh sekolah, cara ini dilaksanakan oleh tiga sekolah (SDN 6 batu Mekar, SDN 2 Batu Kumbung, SDN 2 Lingsar) guru lain nanti kita informasikan hasilnya. Masalah monitoring pendapat kepala sekolah beragam, beberapa kepala sekolah mengatakan selalu memonitor pelaksanaan program sesuai RPD yang telah disusun untuk jangka waktu satu triwulan, dan mereka akan berikan teguran jika penggunaan dana menyimpang dari RPD, cara ini dilaksanakan oleh lima sekolah (SDN 1, 2, 3, dan 4 Batu Kumbung, serta SDN 1 Batu Mekar), lain lagi ada yang mengatakan mereka memberikan wewenang membelanjakan dana sesuai RPD kepada bendahara nanti tinggal di laporkan ke guru lain, cara ini dilaksanakan oleh dua sekolah (SDN 6 Batu Mekar dan SDN 2 Lingsar). (*wawancara dengan kepala sekolah,2012)*

Dalam pembuatan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) BOS kita temukan berbagai macam permasalahan di lapangan seperti, sulitnya sekolah meyusun laporan karena bukti-bukti berupa kuitansi dan bon kontan tidak dimilki. Begitu juga dengan bukti penerimaan uang oleh pelaksana kegiatan tidak dimiliki, dan hal-hal lain yang tidak mempunyai bukti walupun sudah membelanjakan keuangannya. Hal ini bisa terjadi karena kelalaian bendahara dalam mengambil bukti tersebut atau karena *eksekusi* dana tidak sesuai dengan peruntukan yang sudah direncanakan di RPD.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah menurut mereka bendahara selalu mengeluh kalau sudah saatnya membuat laporan padahal

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dengan memunculkan ide-ide yang terbaru dalam memajukan sekolah dan bersaing dengan sekolah lain. Pengelolaan sekolah dengan sistem MBS membuat sekolah harus berfikir lebih keras, karena kemajuan sekolah sangat tergantung dari pengelolaan sekolah dan kinerja warga sekolah. Sekolah harus *familiar* dengan kemajuan teknologi terutama terhadap kemajuan sistem informasi berbasis IT. Dunia yang serba terbuka dan serba cepat ini sangatlah aneh jika ada kepala sekolah yang masih gagap teknologi (*gaptek*), tidak diperlukan lagi kepala sekolah yang monoton apalagi apatis terhadap kemajuan teknologi yang sudah merasuk kesemua sendi-sendi kehidupan masyarakat.

Teknologi informasi ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh semua sekolah dalam melakukan aktivitas administrasi di sekolah (penyusunan program, membuat usulan-usulan, melaporkan kegiatan sekolah,melaksanakan proses belajar-mengajar), kemudahan ini diharapkan dapat menjadi solusi bagi sekolah dalam menata administrasi sekolah dari administrasi yang pola lama, manual ke administrasi yang terbaru (cepat dan akurat). Sedangkan untuk mempermudah siswa memahami konsep materi pembelajaran sudah saatnya teknologi ini dipergunakan dalam proses pembelajaran di kelas, kini yang namanya computer, laptop, dan LCD adalah bukan barang *lux* lagi, justru ini akan mempermudah kita menyampaikan materi di kelas, dan akan menarik minat siswa untuk belajar karena mereka akan diajak ke alam nyata buka hayalan.

Keberadaan dan kelengkapan sarana dan prasarana tersebut bervariasi antar sekolah tergantung bagaimana pengelolaan keuangan dan bantuan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

yang diterima oleh sekolah dari pemerintah dan masyarakat. Beberapa kepala sekolah mengatakan, mereka memprogramkan secara berkala dengan membeli LCD dan laptop. Sekolah memprogramkan kepemilikan LCD sebanyak 4 buah untuk pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, sedang laptop diharapkan semua guru memiliki secara berangsur angsur terutama yang sudah sertifikasi(SDN 4 batu Kumbung). Lain lagi dengan kepala UPTD mengharapkan semua sekolah sudah memanfaatkan fasilitas yang sudah disediakan oleh dinas berupa pengiriman laporan dengan menggunakan jaringan yang sudah ada (semua sekolah di gugus dua sudah menggunakan pelaporan dengan *on-line*) , sehingga akan menghemat waktu dan biaya. (*wawancara dengan kepala sekolah dan Ka.UPTD,2012).*

5) Mengelola hubungan dengan masyarakat (Humas)

Salah satu komponen Standar Pelayanan Minimal (SPM) dari delapan standar yang ada, komponen hubungan dengan masyarakat adalah komponen yang cukup penting. Komponen ini memberikan andil yang cukup besar terhadap keberhasilan dan kemajuan sekolah. Sekolah yang mendapat dukungan dari wali murid atau masyarakat tidak banyak kesulitan dalam mengajak masyarakat ikut peduli terhadap sekolah, baik membantu dari segi fisik maupun membantu dari segi pembinaan kesiswaan. Sebagaimana disampaikan oleh Umaedi (2009:3.8)

> "Peran serta masyarakat diperlukan agar kondisi sekolah dapat memenuhi sekurang-kurangnya standar minimal dan peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai. Pada setiap sekolah dapat dibentuk organisasi, seperti Badan Peran Serta Masyarakat/Komite Sekolah/BP3 atau organisasi lain".

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Data berikut ini adalah hasil angket yang disebar kepada pengurus komite sekolah untuk melihat kerjasama yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan komite sekolah, begitu juga hubungan kepala sekolah dengan wali murid dalam keikutsertaan mereka untuk membantu sekolah dalam merealisasikan program kerja yang telah disusun bersama demi kemajuan sekolah ke depan.

Tabel 4.6
Data hasil angket komite sekolah

No	Sekolah	Perencanaan	Pengelolaan (Keuangan dan SDM)	Kerjasama dengan komite	Hubungan dengan masyarakat
1	SDN 1 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	amat baik	Baik
2	SDN 2 Batu Kumbung	cukup	baik	baik	Cukup
3	SDN 3 Batu Kumbung	baik	amat baik	baik	Baik
4	SDN 4 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik
5	SDN 1 Batu Mekar	baik	baik	baik	Baik
6	SDN 6 Batu Mekar	cukup	cukup	cukup	Cukup
7	SDN 2 Lingsar	cukup	cukup	baik	Baik

Sumber dari hasil angket komite sekolah (2012)

Dari hasil angket komite ditemukan bahwa kepala sekolah gugus dua dilihat dari hubungannya dengan masyarakat bervariasi, ada yang mendapat predikat sangat baik (SDN 4 batu Kumbung), ada yang predikat baik (SDN 1 Batu Kumbung, SDN 3 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Mekar, SDN 2 Lingsar) tetapi masih ada sekolah katagori cukup (SDN 6 Batu Mekar dan SDN 2 Batu Kumbung). SDN 4 Batu Kumbung hubungannya dengan wali murid sangat baik. Kepala sekolah sering berkunjung ke masyarakat (wali murid) dalam memecahkan masalah murid di sekolah. Begitu juga wali murid mau membantu sekolah dalam penembokan dan pemeliharaan pisik sekolah, semua ini bisa terjadi karena adanya kerjasama dan saling pengertian antara sekolah dan wali murid atau masyarakat, namun di sekolah yang lain (SDN 6 Batu Mekar dan SDN 2

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Batu Kumbung), komite dan masyarakat kurang peduli dengan perkembangan sekolah, apalagi mau membantu sekolah dalam pemeliharaan fisik sekolah. Sedangkan hubungannya dengan komite sekolah ada dua sekolah yang memiliki katagori amat baik (SDN 4 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Kumbung). Hanya satu sekolah yang katagori cukup (SDN 6 Batu Mekar), sisanya empat sekolah katagori baik.

Perencanaan menurut komite ada dua sekolah katagori amat baik (SDN 1 Batu Kumbung dan SDN 4 batu Kumbung), apakah dilihat dari keberadaan dokumen, kualitas dokumen, dan keterlibatan *stakeholders* dalam penyusunannya. Pengelolaan keuangan dan SDM ada tiga sekolah yang mendapat predikat amat baik menurut komite (SDN 1 Batu Kumbung, SDN 4 Batu Kumbung, dan SDN 3 Batu Kumbung), sedangkan predikat baik ada tiga sekolah (SDN 1 Batu Mekar, SDN 6 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar), ini ditinjau dari transparansi pengelolaan keuangan, prestasi sekolah, dan hubungan antar personil di sekolah.

c. ***Actuating/Directing***

Fungsi manajemen yang ke tiga ini lebih fokus pada bagaimana mengarahkan guru dan staf dalam melaksanakan tugas sesuai kewajiban yang dibebankan kepada mereka. Menurut Manullang (2001:11)

> "*Actuating/Directing* ini adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing , agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula".

Kepala sekolah selaku pemimpin dan *top manager* di sekolah seharusnya tidak ragu dalam pengambilan keputusan, walaupum implikasi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

dari sebuah perintah tersebut jelas ada, namun jika kepala sekolah ragu memutuskan maka akan menimbulkan ketidak pastian dalam lembaga sekolah itu sendiri. Keadaan seperti ini jika terjadi yang paling kita takutkan adalah munculnya *Second Headmaster* di sekolah tersebut yang berakibat terjadinya dualisme kepemimpinan di sekolah. Untuk menjadikan kepala sekolah percaya diri di depan guru dan staf lainnya, kepala sekolah seharusnya memiliki kualifikasi pendidikan sesuai aturan dan memiliki sertifikat pendidik yang menjadi bukti secara *de yure* bahwa kepala sekolah adalah orang yang profesional.

Kepala sekolah dalam memberikan perintah kepada guru dan staf lainnya harus memberikan perintah yang jelas, dengan kata-kata yang tidak menyinggung perasaan, walaupun perintah tersebut sebenarnya berupa teguran kepada bawahannya terhadap kesalahan yang dilakukan.Tugas yang diberikan kepada guru dan staf sebelumnya diberikan penjelasan atau informasi apa yang seharusnya dilakukan, dan apa yang perlu dihindari dalam penugasan tersebut.

Kepala sekolah yang telah menjalankan fungsi *directing* dan *actuating* ini dengan baik baru tiga sekolah, yaitu ; SDN 4 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Kumbung, dan SDN 1 Batu Mekar. Sedangkan SDN 3 Batu Kumbung, dan SDN 2 Lingsar masih memerlukan keberanian dalam pengambilan keputusan. Sekolah yang masih tidak yakin terhadap keputusan yang diambil, dan selalu ragu dalam setiap pengambilan keputusan, juga tidak berani memberikan arahan kepada guru dan staf adalah SDN 6 Batu Mekar. Sedang SDN 2 Batu Kumbung dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

memberikan arahan dan perintah lebih otoriter tidak mendengar masukan daru guru, memberikan perintah sering menyinggung perasaan karena bahasa yang kurang baik, sehingga kepala sekolah terkesan keras dan kaku.

d. Controlling

Seorang pemimpin harus melakukan evaluasi dan melihat apakah program yang telah direncanakan dan diperintahkan tersebut sudah berjalan atau tidak. Kita perhatikan fungsi manajemen yaitu fungsi mengontrol (*controlling*). Controlling atau pengawasan atau disebut juga pengendalian, menurut Manullang (2001:12)

> " *Controlling* adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Kemudian beliau juga menjelaskan, dalam mengadakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai".

Dalam hal pengawasan ini fungsi kepala sekolah sangat strategis, karena sebuah program yang sudaha dirancang dengan baik, kemudian diberikan tugas kepada orang yang memang membidanginya, belum tentu akan berjalan sesuai kehendak awal yang dihajatkan. Tataran pelaksanaan programlah tempat yang paling rawan terjadi penyimpangan dan kebocoran. Mengapa demikian, karena pada tahap inilah semuanya menjadi jelas, apakah program tersebut dalam mengantisifasi tantangan dan hambatan yang mungkin terjadi pada saat perencanaan pas atau tidak, akan kelihatan. Begitu juga masalah realisasi anggaran menjadi sangat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

krusial karena *eksekutor* di lapangan akan bersinggungan langsung dengan dana yang diperuntukkan bagi program tersebut.

Kepala sekolah selaku manajer harus memantau perkembangan program yang dilaksanakan oleh guru dan staf, apakah mereka menemui kendala atau tidak. Untuk itu beberapa kepala sekolah mengatakan tidak akan melepas begitu saja pelaksanaan program oleh guru dan staf lainnya, namun harus selalu dimonitoring dan diarahkan. Tentang hal ini kepala sekolah berpendapat bahwa program kerja yang sudah di rancang dan telah diberikan tugas kepada guru untuk melaksanakannya, tidak bisa di lepaskan begitu saja, karena sering guru lalai dengan batas waktu penyelesaiannya, dan tidak serius dari segi kualitas pelaksanaannya. Untuk itu pelaksanaan program selalu kami kawal terus-menerus, mungkin dengan menanyakan atau melihat langsung di lapangan sejauh mana keberhasilan yang sudah dicapai. Dari segi keuangan beberapa kepala sekolah lain berpendapat bahwa monitoring cukup akhir triwulan, jika sudah ada bukti pembelanjaan sesuai RPD berarti sudah baik, namun yang afatis berpendapat, kalau kita sudah berikan kepercayaan biarkan mereka melaksanakan kegiatannya yang penting laporannya tuntas.

(*wawancara dengan kepala sekolah gugus dua,2012).*

Sementara beberapa guru berpendapat, kepala sekolah ketika memberikan tugas selalu menanyakan kesulitan dan kendala yang dihadapi, serta sejauh mana sudah pencapaiannya, guru lain menyampaikan jika tugas sudah diberikan, kepala sekolah hanya tahunya semuanya selesai, kalau ada masalah harus diselesaikan sendiri, tapi kalau

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya kita akan dimarahi, ada juga yang mengatakan kepala sekolah jarang mengontrol program, pokokya dia hanya membuat program, kita disuruh laksanakan, masalah cara diserahkan ke guru, hasil diterima saja, parahnya keuangan juga diberlakukan sama. (*wawancara dengan guru,2012).*

Memperhatikan apa yang terjadi di lapangan dari hasil pantauan langsung penulis, kemudian dari hasil wawancara dan hasil kajian data dari angket komite ternyata fungsi manajemen yaitu *controlling* sangat kurang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai *eksekutor* program di tingkat sekolah. Kepala sekolah merasa tidak enak jika terlalu mencampuri pekerjaan yang sudah ditugaskan kepada guru maupun staf lainnya. Keadaan seperti ini berakibat pada tidak terdeteksinya keberhasilan dan permasalahan di lapangan, dan seberapa besar kemajuan yang sudah dicapai dari program tersebut.

Fungsi *controlling* yang sudah menjalankannya amat baik adalah SDN 4 Batu Kumbung, SDN 1 Batu Kumbung, dan SDN 1 Batu Mekar. Sedangkan yang lain ada yang sungkan untuk selalu mengecek pelaksanaan sebuah program, apalagi menyangkut keuangan (SDN 3 Batu Kumbung dan SDN 2 lingsar), kemudian yang menyerahkan sepenuhnya ke pada bendahara dengan pengontrollan yang minimal, apalagi terhadap pelaksanaan program kerja adalah SDN 6 Batu Mekar. Lain halnya dengan SDN 2 Batu Kumbung, informasi dari pengawas pembinanya pengontrollan hanya dilakukan pada keuangan, sedang untuk program sekolah lainnya jarang ditanyakan oleh kepala sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

e. Penghargaan dan Sanksi

Penghargaan dan sangsi ini adalah salah satu dari sepuluh prinsip kepemimpinan oleh Ahmad (1996: 7) yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam buku pengelolaan sekolah di Sekolah Dasar. Prinsip manajemen ini perlu dikemukakan karena penghargaan dan sanksi ini memberikan kontribusi yang cukup besar dalam memotivasi guru dan staf untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara.

Guru dan karyawan lainnya adalah manusia biasa yang memerlukan pujian dan penghargaan bila mereka bekerja dengan baik. Begitu juga demi keadilan guru dan karyawan yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan beban yang menjadi kewajibannya perlu mendapatkan teguran, atau kalau perlu hukuman, agar menimbulkan efek jera. Guna menumbuhkan motivasi kerja yang baik, pemberian *rewards* dan *punishments* perlu diberikan kepada guru atau warga sekolah yang berprestasi. Tindakan atau strategi ini juga pernah diutarakan oleh Slamet (2000:9-10)

> "Sudah seharusnya kepala sekolah melakukan upaya-upaya memberi *rewards and incentives* bagi anak buah (staf) atas kontribusinya terhadap pengembangan sekolah, dan memberikan *punishments* bagi anak buah yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai yang telah menjadi acuan secara nasional".

Dalam memotivasi guru, kepala sekolah dapat memberikan *reward and punishment* terhadap guru, dan karyawan yang berprestasi dan menunjukkan hasil yang positif yang berkontribusi terhadap kemajuan sekolah. Bagitu juga memberikan tindakan kepada guru dan karyawan, yang melakukan pelanggaran aturan yang telah ditetapkan. Pemberian *rewards* dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

punishment di sekolah jarang kita temukan, khususnya di sekolah dasar gugus dua ada beberapa sekolah yang berani memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi. Tentang penghargaan ini dapat kita lihat pendapat Ahmad (1996:7), "Kepala sekolah perlu memberikan pengakuan, pujian, penghargaan, penghormatan, hadiah atas prestasi atau dedikasinya, dan bahkan sangsi hukuman kepada guru yang melakukan pelanggaran".

Jenis-jenis penghargaan yang pernah diterapkan pada sekolah-sekolah di gugus dua adalah; Penghargaan yang diberikan bisa berupa pujian (SDN 1 Batu Kumbung, SDN 2 Batu Kumbung, SDN 6 Batu Mekar, dan SDN 1 Batu Mekar, dan SDN 2 Lingsar) bahkan ada beberapa sekolah yang memberikan penghargaan dengan bonus berupa uang di samping pujian dan promosi (SDN 4 Batu Kumbung, dan baginya SDN 3 Batu Kumbung).

Dari analisis fungsi manajemen dan prinsip manajemen di atas kita mendapatkan informasi bahwa sekolah yang telah menjalankan fungsi dan prinsip manajemen dengan amat baik baru dua sekolah yaitu; SDN 4 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Kumbung, kemudian yang mendapat katagori baik adalah SDN 3 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Mekar, selanjutnya sekolah yang mepunyai predikat cukup adalah : SDN 2 Batu Kumbung, dan SDN 2 Lingsar, dan SDN 6 Batu Mekar. Sedangkan sekolah yang memiliki peringkat paling bawah dari pelaksanaan empat frinsip manajemen dari Atmosudirdjo dan Terry (*Planning, Organizing, Actuating/Direnting, Controlling*), dan salah satu pungsi manajemen dari Depdikbud, oleh Ahmad (*rewards and punishment*), adalah SDN 6 Batu Mekar.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Tabel 4.7
Data analisis fungsi dan prinsip manajemen

No	Sekolah	Fungsi Manajemen				*Reward and Funisments*	Katagori
		Planning	*Organizing*	*Directing/Actuating*	*Controlling*		
1	SDN 1 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	baik	**amat baik**
2	SDN 2 Batu Kumbung	Cukup	Cukup	cukup	cukup	baik	**Cukup**
3	SDN 3 Batu Kumbung	Baik	Baik	baik	baik	amat baik	**Baik**
4	SDN 4 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	**amat baik**
5	SDN 1 Batu Mekar	Cukup	Baik	baik	baik	cukup	**baik**
6	SDN 6 Batu Mekar	Cukup	Cukup	cukup	cukup	kurang	**Cukup**
7	SDN 2 Lingsar	Cukup	Cukup	baik	cukup	baik	**Cukup**

Sumber :wawancara dengan kepala sekolah,guru,pengawas,dan.UPTD(2012)

Dari data di pada table 4.7 dapat kita lihat ada dua sekolah di gugus dua yang masuk katagori amat baik, dua sekolah juga katagori baik, dan tiga sekolah katagori cukup.

2. **Analisis hasil kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat**

Kompetensi manajerial sebagai salah satu dari enam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sesuai Permen No.13/2007, telah ditetapkan ada enam belas butir kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Dari enam belas butir kompetensi manajerial tersebut dapat dikelompokkan menjadi enam katagori sesuai karakteristik masing-masing indikuator. Keenam katagori tersebut adalah a. Perencanaan dan pengelolaan sarana, b. Mengelola dan pemberdayaaan SDM, c. Humas, d. Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM, e. Pengelolaan keuangan dan monitoring, dan f. Pengelolaan Sistem Informasi berbasis IT. Enam katagori kompetensi manejerial tersebut dalam prateknya di lapangan masih banyak mengalami kendala. Berikut ini akan kita lihat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pendidikan di sekolah dasar gugus dua, disesuaikan dengan fungsi dan prinsip manajemen.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, pengawas, dan kepala UPTD serta angket dari komite sekolah, dapat kita lihat bagaimana hubungan kemampuan kepala sekolah dari sisi kompetensi manajerial terhadap kinerja sekolah di masing-masing sekolah.

a. SDN 1 Batu Kumbung

SDN 1 Batu Kumbung sebagai SD inti memang pantas menyandang gelar tersebut, karena SD ini adalah sekolah yang sudah cukup dikenal di tingkat Kecamatan, kabuapten, provinsi, bahkan tingkat nasional. SDN 1 Batu Kumbung ini adalah salah satu SD yang menjadi pilot proyek pleksanaan MBS dari Bank dunia tahun 2006-2009. Dilihat dari kelulusan dua tahun terakhir sekolah ini selalu meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) juga meraih nilai tertinggi dari tujuh sekolah yang ada di gugus dua. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk dua tahun terakhir ini 0%. Di samping bidang kurikuler sekolah ini juga mencatat prestasi sebagai sekolah percontohan MBS menyebabkan sekolah ini menjadi sasaran kunjungan dalam rangka studi banding baik dari provinsi NTB sendiri, provinsi lain di Indonesia bahkan beberapa kali menjadi sasaran studi banding bagi beberapa pejabat dari luar negeri. Begitu juga sekolah ini menjadi rujukan dalam lomba sekolah sehat, karena beberapa kali meraih juara satu lomba sekolah sehat tingkat provinsi, bahkan pernah meraih peringkat empat tingkat nasioanal.

Tahun 2012 ini SDN 1 Batu Kumbung ditunjuk menjadi percontohan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

SD berkarakter dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sehingga bulan Mei ini kepala sekolah mengikuti pelatihan di Bandung bersama lima sekolah di NTB, begitu juga pada saat yang sama kepala sekolah berangkat ke Jakarta mengikuti pertemuan tingkat nasional sehubungan dengan ditunjuknya SDN 1 Batu Kumbung sebagai pengelola klub usia dini, kali ini kepala sekolah diwakili oleh guru Penjaskes berangkat ke Jakarta. Kemudian seminggu berikutnya kepala sekolah mengikuti pelatihan di Jakarta karena sekolah ini ditunjuk sebagai Sekolah Standar Nasional (SSN) bersama beberapa sekolah di Kota Mataram. Dari segi prestasi akademik sekolah ini untuk tahun pelajaran 2011/2012 keluar sebagai juara umum dalam lomba mata pelajaran dan calistung tingkat gugus dua, dan peraih nilai rata-rata tertinggi dalam pelaksanaan Ujian Sekolah (US) di gugus dua 2012, tahun ini pula ikut mengirim siswa dalam lomba olimpiade di Denpasar.

Keberhasilan SDN 1 Batu Kumbung di bawah kepemimpinan kepala sekolah memang sesuai dan berbanding lurus dengan analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dilihat dari fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) serta prinsip manajemen, yaitu pemberian penghargaan dan sangsi. Keberhasilan menerapkan empat fungsi dan satu prinsip manajemen oleh kepala sekolah berakibat pada maksimalnya kinerja sekolah terbukti dengan diberikan kepercayaan oleh atasan untuk memjadi sekolah percontohan di beberapa bidang (SSN, SD karakter, dan Klub olaharaga usia dini)

b. SDN 2 Batu Kumbung

SDN 2 Batu Kumbung, permasalahan apa yang dialami oleh

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

sekolah ini sehingga prestasinya tidak sebaik yang dulu, malah ditinggal oleh sekolah-sekolah yang dulunya jauh berada di bawah SDN 2 Batu Kumbung ini. Menyikapi hal tersebut dari hasil wawancara dan kajian dokumen, ternyata kepemimpinan di sekolah ini tidak sesuai dengan fungsi dan prinsip manajemen yang ada sebgaimana dijelaskan di atas. Kepala sekolah dalam memberilan perintah cendrung otoriter, sulit menerima masukan, bahasanya sering menyinggung perasaan, dan suka menyalahkan, dan tidak menghargai hasil karya guru. Program dapat berjalan namun karena keterpaksaan dari guru dan staf. Kepala sekolah tidak meminta masukan dari guru dalam pembuatan program, akibatnya guru tidak maksimal dalam melaksanakan program tersebut.

Prestasi terbaik sekolah ini satu tahun terakhir adalah mendapat peringkat tiga nilau Ujian Sekolah (US) untuk gugus dua. Dilihat dari kelulusan satu tahun terakhir sekolah ini selalu meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) juga meraih nilai yang baik. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk satu tahun terakhir ini 0%. karena guru disekolah ini sesungguhnya banyak yang profesional. Jadi keberhasilan tersebut sebenarnya keberhasilan guru yang memang bertanggung jawab pada bidang tugasnya. Dalam kegiatan ekstra, sekolah ini pernah juara dalam lomba mata pelajaran. Jika dibandingkan dengan *intake* siswa yang ada di sekolah ini, sebenarnya SDN 2 Batu Kumbung kalau dikelola dengan baik dan profesional pasti dapat bersaing di tingkat gugus, kecamatan, bahkan kabupaten.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

c. SDN 3 Batu Kumbung

SDN 3 Batu Kumbung juga adalah salah satu sekolah yang ada di Desa Batu Kumbung. Prestasi sekolah ini lebih kepada prestasi non akademik, yaitu prestasi dibidang olahraga. SDN 3 Batu Kumbung pernah menjuarai lomba volley ball dalam rangka usia dini di tingkat provinsi, bahkan pernah mewakili NTB pada lomba yang sama di tingkat nasional. Sehingga unggulan sekolah ini adalah di bidang olahraga. Walaupun demikian dalam bidang akademik sekolah ini juga dapat diandalkan, dilihat dari kelulusan satu tahun terakhir sekolah ini selalu meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) juga meraih nilai yang baik. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk satu tahun terakhir ini 0%.Sementara dari hasil lomba dibuktikan dengan meraih peringkat tiga lomba mata pelajaran dan calistung tingkat gugus dua. Pengelolaan sumberdaya manusia (SDM) sudah baik sehingga pembagian tugas jelas, dan sekolah cukup kondusif karena sikap kekeluargaan kepala sekolah dan cukup demokratis. Jika dibanding dengan keadaan sekolah ketika dipimpin oleh kepala sekolah yang lama, sudah cukup kemajuan yang diraih oleh sekolah ini dalam satu tahun terakhir.

d. SDN 4 Batu Kumbung

SDN 4 Batu Kumbung adalah sekolah yang terletak dipinggiran Desa Batu Kumbung sebelah timur. Tapi walaupun tergolong sekolah pinggiran sekolah ini juga tidak mau ketinggalan untuk bersaing dengan sekolah yang sudah punya nama, hal ini dibuktikan ketika sekolah ini ditunjuk menjadi sekolah sehat pada lomba sekolah sehat tingkat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kabupaten, dan mewakili Kabupaten Lombok barat dalam lomba sekolah sehat tingkat provinsi. Dibidang akdemik yang dilihat dari kelulusan satu tahun terakhir sekolah ini selalu meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) juga meraih nilai yang baik. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk satu tahun terakhir ini 0%. Pada lomba mata pelajaran dan calistung tahun pelajaran 2011/2012 sekolah ini menempati urutan ke-4 dari tujuh sekolah yang ada.Yang menarik dari sekolah ini adalah kepemimpinan kepala sekolahnya yang cukup baik, ini hasil wawancara dan informasi dari pengawas. Kepala sekolah berusaha agar sekolah ini berada langsung di bawah SDN 1 Batu Kumbung, baik dari segi prestasi maupun pengorganisasian.

Dari segi pengorganisasian guru dan siswa sama kemampuannya dengan SD 1 Batu Kumbung, namun karena posisi sekolah, dan SD 1 Batu Kumbung lebih dulu dikenal oleh pejabat pendidikan di Lombok Barat, Provinsi, bahkan nasional. Ada yang dimiliki oleh sekolah ini setingkat atau selangkah lebih maju dari sekolah tetangga dimana SDN 4 Batu Kumbung proses pembelajaran sudah memanfaatkan teknologi seperti penggunaan LCD dalam pembelajaran di kelas, padahal dana BOS di sekolah ini tidak seberapa banyak. Namun karena tekad kepala sekolah untuk menjadi sekolah yang maju maka dia memprogramkan secara berangsunr-angsur pengadaan LCD tersebut, hingga lengkap.

Hubungan dengan komite sangat baik, sehingga untuk dana penembokan justru wali murid yang membangunnya dengan komite sekolah, padahal keadaan masyarakatnya adalah buruh tani, namun karena

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kemampuan mengelola hubungan dengan masyarakat, sehingga masyarakat yakin akan pemamfaatkan dana yang disumbangkan tersebut. Dalam menarik dana dari pihak ke tiga tahun pelajaran 2012 ini SDN 4 Batu Kumbung mendapatkan bantuan rehab ruang kelas sebesar Rp 125.000.000,00. Sekolah yang menerima dana tersebut di Kecamatan Lingsar hanya tiga sekolah.Ini membuktikan kemampuan komunikasi dengan pihak ketiga sangat baik dimiliki oleh kepala sekolah.

e. SDN 1 Batu Mekar

SDN 1 Batu Mekar sebagai salah satu sekolah rintisan MBS beberapa tahun yang lalu juga menjadi sekolah yang sering dikunjungi oleh guru-guru dari sekitar provinsi NTB, juga dari luar daerah, dan beberapa kali mendapat kunjungan dari luar negeri. Sekolah ini termasuk sekolah yang cukup di segani di wilayah Kecamatan Lingsar. Sekolah ini terletak di wilayah Desa Batu Mekar.Sekolah ini berjarak 1 km dari pusat gugus (SDN 1 Batu Kumbung).

Prestasi terbaik satu tahun terakhir yang diraih oleh sekolah ini di bidang akademik dilihat dari kelulusan sekolah ini selalu meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) juga meraih nilai yang baik peringkat tiga di gugus. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk satu tahun terakhir ini 0%. Melihat dari asal murid, SDN 1 Batu Mekar termasuk sekolah pavorit di bagian utara Kecamatan Lingsar, karena murid yang mendaftar di sekolah ini selalu melebihi kapasitas ruangan yang ada, mengingat asal siswa bukan dari lingkungan sekolah saja, tapi tidak sedikit yang berasal dari desa lain. Dengan dukungan murid

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

yang banyak, yang berinflikasi terhadap banyaknya dana yang diterima, maka seharusnya sekolah ini bisa menjuarai lomba diberbagai bidang. Kepercayaan wali murid yang cukup tinggi untuk memasukkan anaknya di sekolah ini seharusnya menjadi modal awal bagi kepala sekolah dan guru untuk memajukan sekolah ini, bersaing dengan sekolah yang ada di gugus dua. Hasil prestasi sekolah ini dibanding dengan yang lainnya, masih berada di papan tengah baik bidang akademik maupun non akdemik.

f. SDN 6 Batu Mekar

SDN 6 Batu Mekar adalah sekolah yang berada di pinggiran. Keadaan seperti ini praktis berakibat terhadap prestasi siswa dan sekolah secara keseluran. Dari semua jenis kegiatan sekolah ini selalu menempati juru kunci, dan ini tidak membuat sekolah lain mencemohnya namun keadaan yang memang sangat terbatas.

Prestasi dibidang akademik juga menunjukkan angka yang selalu berada di bawah atau palimg bawah di antara tujuh sekolah yang ada di gugus dua. Dilihat dari kelulusan sekolah ini meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) meraih nilai yang cukup dan urutan terakhir di gugus. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk satu tahun terakhir ini 0,8%. Keadaan ini membuat kepala sekolah dan guru tidak bergairah, mengingat jumlah murid yang menjadi penopang utama dan sebagai sumberdana yang diharapkan hanya 80 orang. Keadaan ini berakibat langsung pada lesunya kinerja sekolah. Begitu juga perhatian dari pemerintah sangat minim karena, dan wali murid tidak perduli dengan keadaan tersebut. Kemudian yang paling menentukan keberadaan murid di

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

sekolah ini adalah jaraknya yang terlalu dekat dengan SDN 1 Batu Mekar yang hanya 400 m, sehingga wali murid lebih banyak memasukkan anaknya ke SDN 1 Batu Mekar dengan alasan fasilitas dan pengelolaan yang lebih baik.

g. SDN 2 Lingsar

Prestasi sekolah ini biasa saja, karena sumber muridnya sangat homogan, artinya berada dari wilayah dusun yang sama. Rasa bersaing dari sekolah ini sangat rendah, mungkin motivasi yang kurang karena teman meraka di sekolah juga menjadi teman bermain di sekolah. Dilihat dari kelulusan sekolah ini meluluskan muridnya 100%. Kemudian dari rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) meraih nilai yang cukup terakhir di gugus. Untuk angka *Droup Out* (DO) untuk satu tahun terakhir ini 0%. Dari segi kompetensi pribadi siswa sebenarnya tidak kalah dengan sekolah lainnya, terbukti tahun 2008 lalu pernah meraih nilai tertinggi dalam UN-SD se gugus dua, Kecamatan Lingsar. Kepemimpinan kepala sekolah di sini masih belum maksimal, kepala sekolah sangat lemah dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan, apalagi pengontrolan atau evaluasi kegiatan. Hal ini menyebabkan tidak terdeteksinya pelaksanaan sebuah kegiatan, dan tidak tertatanya program kerja yang baik, efektif sesuai kebutuhan.Prestasi yang diraih satu tahun terakhir adalah pernah mengirim siswa untuk seleksi Olimpiade tahun 2012 di kabupaten, namun belum masuk sepuluh besar.

Dari uraian di atas dapat kita lihat bagaimana hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja sekolah. Kepala

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik dan menerapkan fungsi manajemen dan prinsip-prinsip kepemimpinan dapat mengatur sekolahnya dengan bagus, baik dalam mengorganisir sumberdaya yang dimiliki (guru dan staf), melaksanakan program sekolah, mengorganisir proses belajar mengajar (PBM) mengatur keuangan sekolah, menyelesaikan permasalahan di sekolah, dan bagaimana membina hubungan dengan pihak ketiga dan masyarakat.Terlihat jelas dari hasil analisis di atas kepala sekolah yang mampu menerapkan fungsi manajemen yaitu mampu membuat rencana yang tepat, kemudian mengorganisir, membagi habis tugas dan pekerjaan kepada warga sekolah sesuai keahlian, tugas dan fungsinya (Tupoksi), selanjutkan memberikan arahan, bimbingan dan mengomandoi pelaksanaan program tersebut, dan tidak lupa melakukan pengawasan serta pengontrolan atas pelaksanaanya, akan membawa sekolah kearah kemajuan yang diinginkan

Tabel 4.8

Kinerja Sekolah dilihat dari prestasi akademik

No	Sekolah	Akademik/kurikuler					Katagori
		Nilai UN	Kelulusan	DO	Output	Lomba Akademik	
1	SDN 1 Batu Kumbung	baik	amat baik	amat baik	amat baik	baik	**amat baik**
2	SDN 2 Batu Kumbung	baik	amat baik	amat baik	Cukup	kurang	**Baik**
3	SDN 3 Batu Kumbung	baik	amat baik	amat baik	Baik	cukup	**Baik**
4	SDN 4 Batu Kumbung	baik	amat baik	amat baik	amat baik	baik	**amat baik**
5	SDN 1 Batu Mekar	baik	amat baik	amat baik	baik	baik	**Baik**
6	SDN 6 Batu Mekar	cukup	amat baik	baik	Cukup	kurang	**Cukup**
7	SDN 2 Lingsar	baik	amat baik	amat baik	Baik	kurang	**Baik**

Sumber dari masing-masing sekolah (2012)

Tabel 4.9

Kinerja Sekolah dilihat dari prestasi non akademik

No	Sekolah	Non akademik/ektrakurikuler						katagori
		Lomba non akademik	UKS	Pramuka	Seni	Olahraga	Humas	
1	SDN 1 Batu Kumbung	baik	amat baik	amat baik	baik	Baik	baik	**baik**
2	SDN 2 Batu Kumbung	cukup	cukup	kurang	cukup	Cukup	cukup	**cukup**
3	SDN 3 Batu Kumbung	baik	baik	cukup	amat baik	amat baik	baik	**baik**

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

4	SDN 4 Batu Kumbung	baik	amat baik	baik	baik	Baik	amat baik	**baik**
5	SDN 1 Batu Mekar	cukup	baik	amat baik	baik	Baik	baik	**baik**
6	SDN 6 Batu Mekar	cukup	kurang	kurang	cukup	Cukup	kurang	**cukup**
7	SDN 2 Lingsar	cukup	cukup	kurang	cukup	Baik	baik	**cukup**

Sumber dari masing-masing sekolahdan hasil wawancara (2012)

Dari kajian data dan hasil wawancara dapat kita temukan ada dua kepala sekolah di gugus dua yang hampir mendekati dan dapat menerapkan fungsi manajemen dan prinsip-prinsip kepemimpinan (SDN 4 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Kumbung), sehingga kinerja kedua sekolah tersebut sangat memuaskan dan meraih prestasi yang sangat dibanggakan, baik dari segi akademik maupun non akademik. Kalau dilihat dari jumlah murid, sekolah ini tidak lebih dari 150 orang muridnya dari kelas I-VI, artinya jumlah murid yang banyak dengan dana BOS yang jelas lebih besar tidak menjamin sekolah tersebut meraih kemajuan, jika kompetensi manajerial kepala sekolah tidak baik. Sedang jumlah murid yang sedikit dengan implikasi dana BOS juga sedikit, tidak menutup kemungkinan sekolah tersebut akan maju, tergantung kemampuan kepala sekolah mengatur dan mencari terobosan baik dari dinas maupun dari masyarakat. Sedangkan SDN 3 Batu Kumbung dan SDN 1 Batu Mekar, karena sikap kepala sekolah masih ragu dalam mengarahkan dan pengambilan keputusan, berakibat pada tidak maksimalnya kinerja sekolah, walupun potensi sekolah untuk maju dengan daya dukung yang baik sudah ada. Prestasi sekolah ini terjadi karena memang guru mempunyai inisiatif sendiri dalam melakukan dan melaksanakan kegiatan di sekolah.

Menduduki peringkat bawah dalam segi kenerja adalah SDN 2

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Batu Kumbung, SDN 2 Lingsar, dan SDN 6 Batu Mekar, masing-masing mempunyai permasalahan yang berbeda-beda anatar ketiganya. SDN 2 Batu Kumbung sesungguhnya kuat dari segi sumberdaya manusia. Sekolah ini gurunya dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas secara profesional, sehingga walaupun dalam keadaan kondusifitas sekolah yang masih perlu ditingkatkan. Sekolah ini sekali waktu bisa meraih prestasi baik akademik maupun non akademik, namun bukan karena dorongan dan motivasi dari pimpinan, namun sesungguhnya rasa tanggung jawab guru yang lebih berperan dalam meraih prestasi tersebut. Sedangkan SDN 2 Lingsar permasalahanny adalah dari segi perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan yang sangat kurang. Kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya tugas dan perencanaan kepada guru. Apalagi tugas yang sudah diberikan itu adalah hasil perumusan bersama, maka intervensi pimpinan dalam hal ini sangat minim. Selanjutnya SDN 6 Batu Mekar sebagaimana telah diuraikan di atas, sekolah ini selalu menempati juru kunci dalam semua kegiatan dan prestasi dari semua bidang, baik akademik maupun non akademik. Kepala sekolah tidak memiliki perencanaan yang baik dalam rangka membawa sekolah kearah kemajuan, begitu juga guru bersikaf afatis terhadap pencapaian prestasi di sekolah ini. Kalau dilihat dari daya dukung memang sekolah ini paling bermasalah, namun yang disayangkan adalah tidak adanya usaha dari sekolah untuk memperbaiki keadaan, begitu juga juga dengan wali murid melalui wakilnya di komite sekolah sepertinya tidak ada keperdulian untuk ikut serta membangun dan memajukan sekolah. Hal ini tidak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

terlepas dari kemapuan kepala sekolah untuk mendekati pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mendukung kemajuan sekolah.

3. **Analisis hasil kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat**

Kompetensi manajerial sebagai salah satu dari enam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sesuai Permen Nomor 13/2007. telah ditetapkan ada enam belas butir kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Dari enam belas butir kompetensi manajerial tersebut dapat dikelompokkan menjadi enam katagori sesuai karakteristik masing-masing indikator. Keenam katagori tersebut adalah a. Perencanaan dan pengelolaan sarana, b. Mengelola dan pemberdayaaan SDM, c. Humas, d. Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM, e. Pengelolaan keuangan dan monitoring, dan f. Pengelolaan Sistem Informasi berbasis IT. Enam katagori kompetensi manejerial tersebut dalam prateknya di lapangan masih banyak mengalami kendala. Berikut ini akan kita lihat kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar gugus dua, disesuaikan dengan fungsi dan prinsip manajemen.

a. **Perencanaan dan pengelolaan sarana,**

Perencanaan sekolah yag dituangkan dalam program kerja sekolah secara berjenjang, yaitu rencana kerja tahunan (RKT), rencana kerja jangka menengah (RKJM), dan rencana kerja jangka panjang (RKJP). Dalam penyusunan rencana kerja tersebut hendaknya sekolah merumuskan terlebih dahulu visi-misi, dan tujuan sekolah, setelah melalui analisis tantangan nyata atau

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

melalui analisisi SWOT (*strong,weakness,poportunity,treatment*) melakukan identifikasi fungsi-fungsi , menentukan sasaran-saaran kerja. Selain itu kepala sekolah harus dapat mengidntifikasi alternative pemecahan terhadap perasalahan yang dihadapi.

Kepala sekolah yang ada di gugus II Kecamatan Lingsar dilihat dari segi perencanaan dan pengelolaan sarana ini masih perlu ditingkatkan, karena titik lemahnya adalah dalam penyusunan rencana tersebut, kemudian siapa yang ikut terlibat dalam perumusan rencana kerja yang disusun di sekolah. Masih kita temukan penyusunan program yang monoton dari tahun ke tahun, bahkan ada yang mengadopsi sepenuhnya program kerja yang dimiliki oleh sekolah lain, tanpa merasionalisasi dengan keadaan nyata di sekolahnya sesuai hasil analisis SWOT yang dilakukan sekolah pada saat sekolah melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Sedangkan untuk perencanaan sarana dan prasarana sekolah, masih belum melihat dari segi analisis kebutuhan dan kebermanfaatan sarana yang akan diadakan. Lebih parah lagi sarana yang ada hanya menjadi pajangan di lemari dan di gudang peralatan, yang terkesan hanya untuk pajangan bukan untuk dimanfaatkan untuk kelancaran proses belajar.

b. Mengelola dan pemberdayaaan SDM,

Guru sebagai salah satu pilar utama dalam memajukan pendidikan di sekolah harus diberikan peran yang maksimal, dan difasilitasi dengan baik untuk dapat mengembangkan diri sebagai tenaga pendidik yang profesional. Kepala sekolah selaku pimpinan di institusi yang dipimpinnya agar mengelola guru sebagai tenaga pendidik dengan maksimal, dengan memberikan tugas yang jelas

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

yang tercantum dalam Surat Keputusan (SK) pembagian tugas mengajar dan bimbingan. Kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada guru hendaknya melihat kemampuan yang dimiliki oleh setiap guru. Kemampuan masing-masing guru berbeda antara yang satu dengan lainnya, untuk itu kepala sekolah harus jeli dalam memberikan tugas dan tanggungjawab kepada mereka.

Pengelolaan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan gugus dua Kecamatan Lingsar, yang terdiri dari tujuh sekolah sebagian besar masih perlu ditingkatkan, karena masih ditemukan penugasan tenaga pendidik masih atas kemauan kepala sekolah bukan atas analisis kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu guru. Kenyataan ini cukup menganggu kinerja guru bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

c. Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM,

Dalam pengelolaan siswa ini akan dimulai dari bagaimana sekolah merencanakan siswa barunya. Sebelum diadakan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), terlebih dahulu kepala sekolah harus mengkalkulasikan sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah masing-masing, seperti ketersediaan ruang kelas, dan ketersediaan pengajar di sekolah. Kepala sekolah tidak asal banyak menerima siswa, namun ujung-ujungnya siswa tersebut tidak terurus dengan baik. Pengelolaan siswa dalam sebuah institusi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah. Siswa yang adalah input yang cukup strategis bagi kemajuan sekolah. Dengan adanya dana BOS jumlah siswa keberadaannya menjadi strategis karena jumlah siswa yang banyak akan menghasilkan dana BOS yang banyak pula. Siswa yang banyak adalah sebuah peluang, namun bisa juga menjadi tantangan dan bumerang bagi sekolah jika kepala sekolah tidak mampu

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

mengorgnisir dengan baik. Pengorganisiran dari segi pengelompokan kelas, kesesuaian rombel dengan ruang kelas, dan keterbatasan guru selaku tenaga pendidik di sekolah tersebut.

Sekolah anggota gugus dua Kecamatan Lingsar dalam pengelolaan siswa di sekolah masing-masing ada yang sudah melaksanakannya dengan baik, apakah dilihat dari persiapan penerimaan, kesiapan fasilitas, maupun kesiapan program khususnya kesiswaan. Namun beberapa sekolah masih belum memiliki perencanaan yang matang dan rapi dalam pengelolaan siswa ini. Indikator yang cukup jelas adalah masih adanya sekolah yang tidak mengimformasikan penerimaan siswa baru secara resmi ke masyarakat. Masih juga kita temukan penerimaan siswa baru justru sampai satu bulan setelah masuk sekolah. Dari segi data siswa secara keseluruhan, masih banyak buku induk yang tidak terisi dengan lengkap ,begitu juga buku klaper bahkan sama sekali tidak terisi.

d. Pengelolaan keuangan dan monitoring,

Urat nadi sekolah sebagai institusi adalah adanya ketersediaan dana yang cukup bagi sekolah untuk membiayai segala bentuk kegiatan dan aktivitas sekolah. Pengelolaan keuangan menjadi penting karena kondusif tidaknya sekolah tergantung dari pengelolaan keuangan yang dilakukan dengan benar, jujur, transparan, dan akuntable. Pengelolaan keuangan yang benar terindikasi dari keterbukaan akses informasi kepada semua pihak yang berkepentingan terhadap pendanaan yang dimiliki oleh sekolah. Adanya papan informasi dan kotak saran guna menerima masukan dari semua pihak tentang pengelolaan keuangan secara khusus, serta pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Keberadaan kotak saran dan papan pengumuman ini sebagaimana dianjurkan dari

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pihak dinas sabagai salah satu indikator adanya keterbukaan dan tranparansi dalam pengelolaan keuangan di sekolah.

Monitoring sebagai pengawasan melekat (waskat) yang menjadi tugas dan fungsi kepala sekolah. Fungsi monitoring ini sangat strategis dalam rangka memastikan program kerja khususnya eksekusi anggaran sekolah berjalan dengan baik dan benar, sesuai aturan yang telah ditetapkan. Memperhatikan pengelolaan keuangan di sekolah dasar anggota gugus dua Kecamatan Lingsar sangat berpariasi. Beberapa sekolah masih mengelola keuangan tidak transparan. Mereka masih menyusun Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS) hanya dengan sepengetahuan kepala sekolah dengan operator BOS, begitu juga pada saat penyusunan Rencana Penggunaan Dana (RPD). Namun ada pula yang menyusun anggaran sekolah melalui rapat dewan guru dan seluruh staf sekolah bersama komite, setelah itu baru dirumuskan menjadi RAPBS dan RPD oleh tim yang dibentuk.

e. Pengelolaan Sistem Informasi berbasis IT

Pengelolaan informasi dan pendataan serta pengiriman data oleh sekolah ke Dinas Kabupaten hampir semua sekolah sudah menerapkan. Data yang dikirim ke dinas di samping berbentuk *hard copy* juga di kirim *sof copy*-nya. Data juga bisa dikirim via *e-mail* ke dinas. Dengan berkembangnya IT ini dapat mempermudah sekolah dalam mengolah, menyimpan, dan mengirim data. Pengggunaan IT dalam proses belajar mengajar belum di lakukan di semua sekolah. Ada dua sekolah yang sudah memanfaatkan LCD sebagai alat bantu dalam proses belajar mengajar. Penggunaan alat ini memberikan kemudahan bagi guru dalam menjelaskan suatu masalah yang ada dalam pokok bahasan, dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

memperlihatkan ilustrasi secara langsung. Memperhatikan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja Jangka menengah (RKJM) sekolah yang ada di gugus dua, semuanya sudah mengarah untuk menggunakan IT dalam proses belajar mengajar walaupun secara bertahap.

f. Humas

Masyarakat sebagai salah satu filar pendidikan yang ikut bertannggungjawab terhadap maju mundurnya pendidikan sangat berperan dalam proses kemajuan tersebut. Mengingat pentingnya dukungan masyarakat terhadap kemajuan sekolah, juga dalam rangka ikut menjaga kondusifitas sekolah, maka sekolah diharapkan selalu menjalin kerjasama dengan wali murid pada khususnya dan masyarakat lingkungan sekolah pada umumnya. Komunikasi dengan masyarakat agar selalu diintensifkan guna menjaga hubungan baik dan saling pengertian antar warga sekolah di satu sisi dan masyarakat di sisi yang lain. Jika komunikasi dua arah ini berjalan dengan baik diharapkan tidak terjadinya mis komunikasi antara sekolah sebagai lembaga dan masyarakat sebagai pengguna lembaga.

Hubungan sekolah di gugus dua Kecamatan Lingsar dengan komite dan wali murid rata-rata sudah baik, namun masih ada yang perlu ditingkatkan.Tiga sekolah yang memiliki manajemen yang baik dalam menjalin hubungan dengan masyarakat, sehingga masyarakat bersedia membantu sekolah dalam pembangunan fisik yang belum dibiayai oleh pemerintah.Ada yang hanya cukup terwakili dengan komite sekolah. Hubungan komunikasi masyarakat dengan sekolah terjalin dengan berbagai cara seperti; mengikutkan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

wakil wali murid untuk membahas permasalahan yang ada di sekolah, mengikutkan perangkat dusun dan desa dalam memecahkan beberapa masalah yang harus dituntaskan, peduli terhdap kegiatan yang dilaksanakan di masyarakat dengan ikut berpartisifasi dalam kegiatan tersebut, dengan melibatkan diri dalam kepanitiaan, membantu pelaksanaan atau ikut serta bergotong royong dalam kegiatan bakti sosial.

Tabel 4.10
Data hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah

No	Stakeholders	Kompetensi manajerial kepala						Katagori
		Perencanaan dan pengelolaan sarana,	Mengelola dan pemberdayaan SDM,	Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM	Pengelolaan keuangan dan monitoring	Pengelolaan system informasi berbasis IT	Humas	
1	SDN 1 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	baik	amat baik	**amat baik**
2	SDN 2 Batu Kumbung	cukup	baik	baik	cukup	cukup	cukup	**cukup**
3	SDN 3 Batu Kumbung	baik	amat baik	amat baik	amat baik	baik	baik	**baik**
4	SDN 4 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	amat baik	**amat baik**
5	SDN 1 Batu Mekar	cukup	baik	baik	cukup	cukup	baik	**baik**
6	SDN 6 Batu Mekar	cukup	cukup	cukup	cukup	cukup	cukup	**cukup**
7	SDN 2 Lingsar	cukup	cukup	cukup	baik	cukup	cukup	**cukup**

Sumber :wawancara dengan kepala sekolah,guru,pengawas,dan.UPTD(2012)

Tabel 4.11
Data kompetensi manajerial kepala sekolah dilihat dari fungsi dan prinsip manajemen dan hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah

No	Sekolah	Fungsi dan Prinsip Manajemen	Kompetensi Manajerial	Katagori
1	SDN 1 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	**amat baik**
2	SDN 2 Batu Kumbung	Cukup	Cukup	**cukup**
3	SDN 3 Batu Kumbung	Baik	Baik	**baik**
4	SDN 4 Batu Kumbung	amat baik	amat baik	**amat baik**
5	SDN 1 Batu Mekar	Baik	Baik	**baik**
6	SDN 6 Batu Mekar	Cukup	Cukup	**cukup**
7	SDN 2 Lingsar	Cukup	Cukup	**cukup**

Dari data pada table 4.11 (gabungan data 4.9 dan 4.10) dapat kita lihat ada dua sekolah di gugus dua yang masuk katagori amat baik, dua sekolah juga katagori baik, dan tiga sekolah katagori cukup. Jadi secara keseluruhan kompetensi manajerial kepala sekolah di gugus dua "**kurang**

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

baik". Kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik dan menerapkan fungsi manajemen dan prinsip-prinsip kepemimpinan dapat mengatur sekolahnya dengan bagus, baik dalam mengorganisir sumberdaya yang dimiliki (guru dan staf), melaksanakan program sekolah, mengorganisir proses belajar mengajar (PBM) mengatur keuangan sekolah, menyelesaikan permasalahan di sekolah, dan bagaimana membina hubungan dengan pihak ketiga dan masyarakat. Terlihat jelas dari hasil analisis di atas kepala sekolah yang mampu menerapkan fungsi manajemen yaitu mampu membuat rencana yang tepat, kemudian mengorganisir, membagi habis tugas dan pekerjaan kepada warga sekolah sesuai keahlian, tugas dan fungsinya (Tupoksi), selanjutkan memberikan arahan, bimbingan dan mengomandoi pelaksanaan program tersebut, dan tidak lupa melakukan pengawasan serta pengontrolan atas pelaksanaanya, akan membawa sekolah kearah kemajuan yang diinginkan.

Untuk itu perlu perlakuan dari pemerintah agar kepala sekolah dapat memiliki kompetensi manajerial yang baik dan melaksanakan empat fungsi manajemen dan satu prinsip manajemen yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Memiliki sekolah yang baik, bersaing, dan berprestasi memang menjadi impian semua orang, baik secara pribadi, kelompok, maupun lembaga. Masyarakat selaku pribadi yang merasakan langsung manfaat dari sekolah yang baik dan berprestasi tersebut sangat mengidam-idamkan itu terjadi pada sekolah di mana anak dan cucu mereka mereka menuntut ilmu, sehingga jika warga sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya) bisa memanfaatkan momen yang ada ini maka kita tidak akan mendengar ada sekolah yang ditinggalkan oleh masyarakatnya. Begitu juga secara kelembagaan seperti komite selaku lembaga yang mewakili masyarakat dan pemerintah (Dinas Dikpora) sebagai salah satu dari tiga pilar yang bertanggung jawab terhadap perkembangan sekolah, akan tidak segan-segan memberikan bantuan jika melihat aktivitas di sekolah itu sangat baik, dan sekolah tersebut sangat kreatif dengan berbagai macam terobosan dan inovasi yang diciptakan demi kemajuan di sekolahnya, tanpa menunggu komando atau perintah dari atasan. Mereka melakukannya karena dianggap penting untuk kemajuan sekolah, bukan untuk di sanjung oleh orang lain.

Sekolah yang baik dan kondusif bisa terwujud jika pengelola sekolah dalam hal ini kepala sekolah mempunyai kemampuan manajerial yang baik. Kepala sekolah selaku pemegang kendali di garda terdepan institusi pendidikan ini haruslah memiliki kemampuan yang baik guna mengendalikan dan menjalankan segala program yang ada, dan dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi di sekolah dengan baik. Kepala sekolah harus menerapkan fungsi manajemen seperti yang disampaikan oleh Prajudi Atmosudirdjo dan George R.Terry (*Planning, Organizing,*

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Actuating/Direnting, Controlling), dan salah satu prinsip manajemen dari Depdikbud, oleh Ahmad (*rewards and punishment*).

Penelitian ini menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar gugus dua Kecamatan Lingsar, Kabupaten lombok Barat, dilihat dari fungsi manajerial *planning* (perencanaa), *organizing* (pengorganisasian/pengelompokan), *actuating/directing* (saran, perintah, intruksi), dan *controlling* (pengendalian) dengan menggunakan metode diskriftip dengan pendekatan kualitatif. Analisis data kualitatif dianalisis dengan tahapan dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah;

1. Hasil penelitian ini menunjukkan **bahwa** kemampuan kompetensi manajerial kepala sekolah di gugus dua rata-rata "**kurang baik**" jika memperhatikan kompetensi manajerial kepala sekolah, dalam permendiknas No.13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah dan kriteria yang sudah menjadi batasan serta kesepakatan tetang katagori kepala sekolah gugus dua dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Berdasarkan hasil analisis manajerial di sekolah dasar gugus dua, ditemukan bahwa fungsi manajeman yang pertama yaitu *planning* (perencanaan) yang menjadi titik lemah yang paling dominan bagi kepala sekolah. Perencanaan sekolah dibuat jika dibutuhkan untuk pencairan dana atau pembuatan proposal bantuan, bukan untuk memprogramkan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, perencanaa itu sering dibuat oleh orang lain bukan warga sekolah.

   Fungsi manajemen yang menjadi titik lemah berikutnya adalah fungsi *controlling* (pengendalian). Pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat lemah,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

penyebabnya kemampaun kepala sekolah untuk melakukan monitoring sangat rendah, karena kompetensi yang dimiliki belum memenuhi kriteria yang diinginkan.

Sedang fungsi ketiga yaitu *organizing* (pengelompokan), ada beberapa sekolah yang sudah mempu mengorganisir kegiatan dengan baik, namun lebih banyak yang masih menyerahkan pengaturannya kepada guru. Untuk fungsi *directing* (perintah,arahan) rata-rata kepala sekolah menjalankannya namun masih perlu berhati-hati karena mereka sadar akan kompetensinya dan mengetahui dengan jelas kompetensi gurunya.

2. Dapat kita temukan dari hasil penelitian ini hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja sekolah "**sangat erat**", dilihat dari data hasil wawancara dan kajian dokumen di masing-masing sekolah gugus dua. Kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial yang baik akan membawa kemajuan yang sangat berarti bagi sekolah, serta akan menjadikan sekolahnya menjadi sekolah yang kreatif, dinamis, kondusif dan berprestasi.

Mengacu pada hasil penelitian di atas, maka dapat dirumuskan upaya-upaya yang akan dilakukan untuk dapat menerapkan kompetensi manajerial bagi kepala sekolah, antara lain, selalu melakukan koordinasi dengan teman guru dan staf lainnya dalam merencanakan program, dan mendengarkan masukan-masukan dari warga sekolah. Dalam pengelolaan keuangan agar transparan supaya tidak terjadi kesalah pahaman dengan warga sekolah. Kepala sekolah juga membagi habis pekerjaan yang akan diselesaikan dengan warga sekolah sesuai tupoksi masing-

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

masing, agar kepala sekolah terhindar dari sebutan kepala sekolah "borongan". Dengan komite, wali murid, serta masyarakat hendaknya selalu diajak bicara tentang hal-hal yang memerlukan pemecahan bersama, jangan jadikan ketua komite hanya untuk menanda tangani RPD BOS saja, jalankan sekolah sesuai tuntutan SPM yang mengharapkan penyelenggaraan pendidikan dengan menerapka *Schooll Based Managemet* (MBS).

B. Saran

Memperhatikan hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana di atas, mempunyai implikasi terhadap perjalanan masing-masing sekolah dasar di gugus dua, dan berakibat praktis dalam perbaikan pengelolaan sekolah selanjutnya, serta berguna dalam pengembangan ilmu administrasi publik dan penelitian lebih lanjut.

Saran yang dapat dikemukan sebagai tindak lanjut dari temuan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Memperhatikan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah dasar gugus dua "**belum baik**" dengan fungsi dan prinsip manajemen, maka diharapkan agar kepala sekolah mempedomani empat fungsi manajemen, salah satu prinsip manajemen, dan 16 kompetensi manajerial kepala sekolah yang ada dalam permendiknas dalam memimpin sekolah. Kepada pemangku kepentingan (Kadis Dikpora) agar pengangkatan kepala sekolah di samping memenuhi syarat sesuai permendiknas No.13 tahun 2007, juga harus dipertimbangkan kemampuan manajerial dari calon kepala sekolah tersebut. Hindari

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pengangkatan kepala sekolah karena kedekatan dan balas jasa.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap khazanah perkembangan ilmu administrasi publik khususnya yang berkaitan dengan penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dasar, di sini juga dibuktikan bahwa fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo dan Terry (*Planning, Organizing, Actuating/Direnting, Controlling*), juga perlu memperhatikan salah satu prinsip manajemen, (*rewards and funishment*), serta 16 kompetensi manajerial sesuai permendiknas No 13 tahun 2007. Untuk itu peneliti lain diharapkan melakukan penelitian yang lebih konperhenship terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah di lihat dari fungsi dan prinsip manajemen.
3. Menyadari keterbatasan diri peneliti untuk melakukan penelitian yang lebih konperhenship yang terkait dengan penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah, maka diperlukan penelitian lebih lanjut yang menekankan pada aspek penelitian yang lebih lengkap dan luas dari fungsi-fungsi manajemen dan prinsip manajemen. Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat mengembangkan kompetensi manajerial dengan fungsi-fungsi manajerial dan prinsip manajemen pada kepala sekolah lain selain kepala sekolah dasar (SMP,SMA,SMK).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

LAMPIRAN -LAMPIRAN

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

LAMPIRAN 1:
VISI, MISI, DAN TUJUAN SEKOLAH DASAR GUGUS DUA KECAMATAN LINGSAR, KABUPATEN LOMBOK BARAT.

1. SDN 1 Batu Kumbung

(1) Visi

Sekolah yang memiliki lingkungan belajar yang aman, nyaman, penuh kepedulian, dan menyenangkan

(2) Misi

- Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif
- Menciptakan suasana saling membantu dan menghargai diantara warga sekolah
- Mengusahakan agar waktu belajar termamfaatkan dengan maksimal
- Mengusahakan kombinasi sumber daya fisik dan manusia memberika hasil yang terbaik bagi perkembangan siswa
- Menciptakan lingkunganb fisik sekolah yang aman, rapi, bersih, dan nyaman.
- Mengembangakn disiplin diri dalam diri siswa.

(3) Tujuan

- Mematuhi tata tertib sekolah dan aturan/norma-norma yang berkembang di masyarakat sekitar sekolah
- Meningkatkan nilai rata-rata US/UN dari 7,09-7,50
- Meningkatkan prestasi olahraga dari juara kecamatan samapai juara nasional
- Membina hubungan dan kerjasama yang baik untuk menciptakan keamanan dan kenyamanan sekolah
- Dapat mengamalkan ajaran agama sebagai hasil proses pembelajaran dan kegiatan pembiasaan
- Membiasakan salam, syukur, terimakasih, dan maaf sebagai tanda kedhaifan dalam kehidupan sehari-hari.

2. SDN 2 Batu Kumbung

(1) .Visi

Terciptanya sekolah yang memiliki lingkungan religious, aman, nyaman, dan berprestasi.

(2) Misi

- Menciptkan suasana religious, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan YME
- Menciptakan lingkungan sekolah yang aman bagi warga sekolah dan masyarakat sekitar
- Menciptakan sekolah yang nyaman dan sejahtera

(3) Tujuan

- Mengamalkan ajaran agama yang dinaut sesuai dengan tahap perkembangan murid.
- Mematuhi aturan sosial yang berlaku dalam lingkungan yang lebih

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

luas

- Menunjukkan kemampuan berfikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif
- Menerapkan nilai-nilai kebersamaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis
- Memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat.

3. SDN 3 Batu Kumbung

(1) Visi ;
Terciptanya sekolah yang disiplin, berprestasi, dan nyaman berdasarkan imtaq

(2) Misi :

- Membiasakan siswa berprilaku disiplin.
- Meningkatkan nilai rata-rata US / UN
- Meningkatkan prestasi dibidang olahraga
- Meningkatkan kerjasama dengan masyarakat agar tercipta sekolah yang kondusif
- Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan agama yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari
- Membudayakan salam sebagai silaturrhaim, syukur, dan terimakasih sebagai pengabdian, dan maaf sebagai tanda kedhaifan.

(3) Tujuan

- Mematuhi tata tertib sekolah dan aturan/norma yang berkembnag di masyarakat sekitar sekolah.
- Meningkatkan prestasi olahraga dari juara Kecamatan sampai juara Nasional
- Membina hubungan dan kerjasama yang baik dengan masyarakat untuk menciptakan keamanan dan kenyamanan sekolah.
- Dapat mengamalkan ajaran agama sebagai hasil proses pembelajaran dan kegiatan pembiasaan.
- Membiasakan salam, syukur, terimakasih, dan maaf sebagai tanda kedhaifan dalam kehidupan sehari-hari

4. SDN 4 Batu Kumbung

(1) Visi
Menjadikan SDN 4 Batu kumbung yang berprestasi, aman, disiplin, dan indah

(2) Misi

- Meningkatkan prestasi siswa melalui pakem
- Menjalin kerjasama dengan lingkungan untuk mewujudkan keamanan sekolah
- Meningkatkan kehadiran guru dan siswa
- Menciptakan lingkungan sekolah yang menyenangkan dan harmonis bagi semua warga sekolah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

(3) Tujuan

- Meningkatkan prestasi siswa melalui pembelajaran PAKEM
- Meninmgkatkan prestasi siswa melalui media elektronik
- Menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk mempererat tali silaturrahmi
- Meningkatkan kehadiran guru dan siswa
- Menciptakan lingkungan sekolah yang menyenangkan dan harmonis bagi semua warga sekolah

5. SDN 1 Batu Mekar

(1) Visi

Sekolah yang memiliki lingkungan belajar yang aman, nyaman, penuh kepedulian, dan menggarirahkan sehingga siswa senang belajar dan mengembangkan potensinya secara maksimal

(2) Misi;

- Menciptakan suasana pembelajaran yang menantang, menyenangkan, dan tanpa takut salah
- Menciptakan suasana saling membantu dan menghargai diantara warga sekolah
- Mengupayakan agar waktu belajarbtermanfaatkan secara maksimal
- Mengupayakan kombinasi sumber daya fisik dan manujsia memberikan hasil yang terbaik bagi perkembangan siswa.
- Menciptakan lingkungan fisik sekolah yang aman, rapi, bersih, dan nyaman
- Mengembangkan disiplin dari dalam diri siswa.

(3) Tujuan

- Memperoleh selisih hasil nilai ujian nasional 0,5 dari 5,50 menjadi 6,00
- Meraih kejuaraan lomba olahraga prestasi minimal tingkat kecamatan.
- Meraih kejuaraan lomba mata pelajaran minimal tingkat kecamatan.
- Mengoptinalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan CTL,PAIKEM, pelayanan kelompok, dan pelayanan individu.
- Meningkatkan ketaqwaan melalui kegiatan IMTAQ

6. SDN 6 Batu Mekar

(1) Visi

Beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa menuju prestasi, terampil, mandiri, dan berbudi luhur.

(2) Misi;

- Meningkatkan kesadaran peran serta seluruh potensi lingkungan
- Menyadari fungsi, tugas, kewajiban, baik murid, dan masyarakat terhadap sekolah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

- Melaksanakan tugas dengan tulus ikhlas didasari rasa tanggung jawab dan kesadaran sendiri
- Menjujung tinggi profesi untuk meraih citra dan cita.

(3) Tujuan jangka pendek Sekolah

- Meningkatkan keimanan
- Meningkatkan ketuntasan belajar siswa
- Meningkatkan disiplin
- Meningkatkan minat baca
- Meningkatkan kualitas PBM

(4) Tujuan jangka menengah

- Meningkatkan kebersihan dan kesehatan lingkungan
- Menjaga keamanan sekolah
- Mempererat hubungan antara keluarga sekolah, komite sekolah, masyarakat lingkungan serta stekholder lainnya
- Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

7. SDN 2 Lingsar

(1) Visi ;

Sekolah yang memiliki lingkungan belajar yang aman, nyaman, penuh keperdulian, bergairah hingga siswa senang belajar dan dapat mengembangkannya secara maksimal.

(2) Misi :

- Menciptakan suasana pembelajaran yang menantang,menyenangkan, dan tanpa takut salah
- Menciptakan suasana saling membantu, menghargai, bekerjasama diantara warga sekolah
- Membiasakan berlaku jujur dan bersikap santun sesame.
- Menciptakan suasana nyaman, dan membiasakan siswa hidup bersih.

(3) Tujuan Sekolah Dasar Negeri 2 Lingsar pada tahun 2011

- Meningkatkan rata-rata nilai untuk semua mata pelajaran
- Meningkatkan nilai UAS dan UN setiap tahunnya.
- Meningkatkan kemandirian dan rasa tanggungjawab pada diri siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler.
- Melaksanakan pembelajaran PAKEM
- Mewujudkan peran masyarakat, komite, wali murid, dan stakeholder.
- Melengkapi kerindangan sekolah, taman dan halaman sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 2 : Trankrip Wawancara dengan Kepala Sekolah

1. Kepala SDN 1 Batu Kumbung (Elis Rahayu.KA,S.Pd)
(Senin, 21 November 2011)

Pewawancara:
Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Ibu?

Respondens :
Meminta masukan dari dewan pendidik dan komite sekolah terhadap hal-hal yang akan diprogramkan baik jangka pendek (RKT),jangka menengah (RKJM),atau jangka panjang (RKJP), begitu juga pada saat menyusun KTSP, terutama dalam penyususnan KKM Dan KKK serta SKL sekolah, komite juga ikut memberikan masukan.Setelah itu baru di rumuskan oleh TIM yang diketuai oleh Kepala Sekolah

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :
Kita buat, misalnya setelah megadakan pemantauan dan supervisi, begitu juga untuk guru membuat RTL dari analisis hasil belajar setelah mengadakan formatif.

Pewawancara:
Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :
Untuk pelaksanaan proses belajar murid diharuskan masuk sesuai waktu yang telah disepakati, apel,imtaq, dan olahraga bersama harus diikuti oleh semua siswa.Sedang untuk pengembangan unit layanan khusus seperti kantin dan UKS sudah kita laksanakan dan dalam pantauan guru penjas.Mendorong guru memunculkan kreativitasnya baik dalam proses belajar, pengelolaan kelas dan peningkatan kemampuannya terhadap materi dan strategi mengajar.

Pewawancara: Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :
Pengelolaan keuangan dibelanjakan sesuai kebutuhan dengan memperhatikan skala prioritas yang mendesak pada waktu tersebut.Untuk pelaporan selalu kita usahakan tepat waktu, dengan memberikan bantuan kepada bendahara agar menyelesaikan laporan tersebut tepat waktu.

Pewawancara:
Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :
Penggunaan IT sudah dilakukan terutama dalam pelaporan ke Dinas, sedang untuk proses belajar belum menggunakan IT, masih diusahakan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pengadaan LCD dalam waktu dekat.

Pewawancara :

Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Ibu.?

Respondens :

Alhamdulillah, perhatian dan partisifasi masyarakat di sekolah kami sangat baik, dan masyarakat sangat peduli terhadap kemajuan sekolah ini.Ini dibuktikan sudah beberapa kali sekolah ini menjadi juara dalam lomba sekolahsehat,TK kabupaten,Provinsi,bahkan pernah lima besar Tk.nasional dengan dukungan dari masyarakat. Begitu juga seringnya berkesempatan menjadi sekolah pilot proyek terhadap penerapan sesuatu yang baru dari pusat. Ikutnya wali murid dengan sukarela membantu secara finansial dalam pengadaan sarana air bersih maupun penembokan di bawah koordinasi komite sekolah

Pewawancara:

Bagaimana strategi Ibu dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :

Dengan tetap menjaga hubungan yang sehat dan saling pengertian dengan guru dan staf lainnya.Menyelesaikan masalah secepat mungkin dan koordinasi dengan pengawas bina.Menumbuhkan iklim kerja yang menyenangkan di sekolah, dan memberikan tugas kepada guru sesuai keahlian mereka masing-masing.

Pewawancara :

Bagaimana Ibu mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Untuk sekolah kami, sarana dan prasarana sudah cukup, dan kita usahakan penggunaannya secara maksimal dengan menganjurkan kepada guru untuk memanfaatkan keberadaan sarana/pra sarana tersebut dengan maksimal dalam meningkatkan kualitas proses belajar.

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Ibu, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.?

Respondens :

Dilaksanakan dengan menyususn program supervisi oleh kepala sekolah maupun kolaborasi dengan pengawas bina, dengan bukti –bukti baik visual maupun tertulis.Khusus keuangan diberikan kepada penanggung jawab untuk melaksanakan program(bendahara BOS) yang selalu berpedoman kepada RPD yang sudah di susun,Kepala sekolah selaku penggung jawab melakukan monitoring dan meminta laporan secara terbuka setiap triwulan pada rapat dewan guru yang akan disampaikan oleh bendahara.Setelah itu SPJ dilaporkan secara berjenjang dari UPTD ke Dinas Dikpora Kabupaten. Jadwal kegiatan sekolah yang sudah tersusun permanen akan terganggu jika ada jadwal mendadak dari atas (rapat dinas,penataran, workshop dll)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

2. Kepala SDN 2 Batu Kumbung (Setiawati,S.Pd)
(Rabu,23 November 2011)

Pewawancara:
Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Ibu?

Respondens :
Meminta masukan dari guru dan staf, selanjutnya kepala sekolah yang melakukan *finishing* KTSP, RKT maupun program lainnya.

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :
Membuat, setelah melihat hasil kerja guru dalam dalam proses maupun pelaksanaan tugas tambahan yang diberikan.

Pewawancara:
Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :
Pembagian tugas guru dalam proses belajar dilakukan awal tahun, begitu juga pembagian tugas khusus (perpustakaan,UKS,Kantin,Tabungan,Piket dll) juga pada awal tahun.Siswa harus taat pada aturan sekolah seperti (ikut apel,Imtaq,Senam pagi,piket,dll)

Pewawancara:
Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Responden :
Keuangan kita rumuskan bersama, sedangkan eksekusi keuangan bisa bendahara, juga sekali waktu kepala sekolah juga melakukan pembelanjaan yang perlu sesuai kebutuhannya.

Pewawancara:
Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :
Saya kira semua sekolah sudah menggunakan termasuk kita,Karena semua laporan harus dikirim secara *On-line* disamping *print-out-nya*

Pewawancara:
Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Ibu.?

Respondens :
Partisifasi cukup baik dalam memperhatikan sekolah, bahkan komite kita minta mengisi Imtaq pada hari Jum'at.

Pewawancara:
Bagaimana strategi Ibu dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :
Kita berikan perhatian kepada guru, mengusahakan agar guru selalu mengerjakan tugasnya dengan baik.Memberikan tugas mengajar maupun tugas tambahan dengan melihat kemampuan serta kafasitas masing-masing personil.

Pewawancara:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Bagaimana Ibu mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Ruang kelas kita masih kurang sehingga mushalla digunakan untuk kelas dua, ruang UKS Khusus tidak ada bagitu juga perpustakaan.Meminta guru memaksimalkan ABP dan alat bantu lainnya, guna peningkatan kualitas proses belajar

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Ibu, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.?

Respondens :

Sudah, namun pelaksanaannya terkendala oleh program kecamatan dan kabupaten, sehingga sering rencana tidak berjalan (bentrokan).Seperti Supervisi kelas kita memiliki dokumen hasil supervisi baik proses maupun administrasi. Bidang keuangan ada SPJ BOS yang kita kirim setiap triwulan.

3. Kepala SDN 3 Batu Kumbung (Hikmawati,S.Pd)
(Sabtu, 26 November 2011)

Pewawancara:

Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Ibu?

Respondens :

Mengumpulkan guru dan komite sekolah guna menerima masukan terhadap garis besar program yang akan dilaksanakan di SDN 3 Batu kumbung.seperti penyusunan program jangka pendek (RKT),jangka menengah (RKJM),atau jangka panjang (RKJP), termasuk pada saat menyusun KTSP, mereka kita ikutkan dan duduk bersama merumuskan, terutama dalam KKK (Kriteria Kenaikan Kelas) serta SKL(Standar Kelulusan) sekolah.

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :

Setelah megadakan pemantauan dan supervisi kelas baik proses maupun supervisi administrasi,dari sini kita membuat RTL guna perbaikan terhadap hal-hal yang kurang sesuai temuan disetiap kelas

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Guna maksimalnya pelaksaaan tugas oleh guru dan staf lainnya, maka diusahakan agar pemberian tugas kepada masing-masing sesuai kemampuan yang mereka miliki, baik menjadi wali kelas, guru mapel, maupun tugas tam ahan lainnya. Guru diharapkan menggunakan inovasi dalam melaksanaan proses belajar di kelas gar lebih menarik..

Pewawancara:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Bendahara BOS yang bertanggungjawab atas eksekusi dana setelah ada persetujuan dari Kepala Sekolah sesuai yang tercantum dalam RPD yang telah disepakati. bendahara agar melaporkan kepada warga secara proses penggunaan dana setiap triwulan, dan menyelesaikan laporan ke UPTD dan Dinas Dikpora tepat waktu.

Pewawancara:

Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :

Penggunaan IT sudah digunakan dalam pelaporan ke Dinas guna pengiriman data-data sekolah ke Dinas

Pewawancara:

Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Ibu.?

Respondens :

Partisipasi masyarakat terhadap sekolah sangat baik.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Ibu dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :

Dengan tetap menjaga hubungan sillaturrahim dengan guru dan stf sekolah dan saling pengertian dengan guru dan staff lainnya. Menjaga tidak terjadi ketidak harmonisan antara gruru dan staf begitu juga dengan kepala sekolah.Cepat menyelesaikan masalah jika ada dan koordinasi dengan pengawas bina bila diperlukan.

Pewawancara:

Bagaimana Ibu mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Sarana dan prasarana yang belum dimilikioleh sekolah adalah ruang perpustakaan dan UKS, dan kita usahakan penggunaannya secara maksimal ruang yang sudah ada, begitu juga kepada guru dianjurkan untuk memanfaatkan keberadaan sarana/pra sarana tersebut dengan maksimal

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Ibu, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.?

Respondens :

Masalah pertanggungjawaban agar dimintakan kepada para guru yang ditugaskan unutk menyampaikan pertanggungjawaban tugas masing-masing di rapat dewan guru, terutama pertanggungjawaban keuangan (BOS,BSM dll)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

4. Kepala SDN 4 Batu Kumbung (Nurmangsah,S.Pd.SD)
(Jum'at, 16 November 2011)

Pewawancara :

Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah?

Respondens :

Sebelum menyususn rencana kerja sekolah atau program sekolah kita kumpulkan informasi dan masukan dari guru dan komite sekolah, kita duduk bersama dalam rapat terbatas guna merumuskan program kerja baik jangka pendek (RKT),jangka menengah (RKJM),atau jangka panjang (RKJP).

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :

Kita membuat RTL setelah melihat dan menevaluasi hasil supervisi proses maupun administrasi oleh kepala sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Peserta didik yang ada di sekolah kami wajib mengikuti dnmmenaati peraturan sekolah yang sudah disepakati oleh guru dan komite selaku wakil wali murid.; apakah menyangkut jam masuk, jam belajar, berpakaian, izin, juga jadwal piket kelas maupun sekolah.Sedangkan pengelolaan tenaga pendidik dengan memberikan tugas kepada sesuai kemampuan dan keahliannya masing-masing, serta guru kita selalu mendorongnys agar berinovasi dalam proses maupun pengelolaan sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Bendahara sekolah diberikun tugas sepenuhnya untuk mengeksekusi RPD (Rencana Penggunaan Dana) sesuai RKT yang telah disusun bersama di bawah pengawasan kepala sekolah, karena kita sangat mengutamakan transparansi dalam m pengelolaan keuangan sekolah terutama dana BOS.Pertanggung jawabannya setiap triwualn ke Dinas isamping itu juga bendahara menyampaikan penggunan uang nyata di sekolah kepada dewan guru.

Pewawancara:

Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :

Sudah kita gunakan IT terutama dalam pelaporan permintaan data dari Dinas Dikpora, begitu juga dalam proses beljar mengajar sudah menggunakan LCD di dalam kelas.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Pewawancara:

Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Bpk.?

Respondens :

Keperdulian masyarakat terhadap sekolah kami sangat baik, ini dibuktikan dengan ikut sertanya masyrakat secara matrial, finansial, dan tenaga dalam membanti pelaksanaan penembokan di sekolah yang dikomandani oleh komite sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Bpk dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :

Bersikap adil dan tidak pilih kasih terhadap guru dan staf dalam memberikan *rewards* maupun *funisment* kepada mereka.Menghargai keberhasilan guru walau sekecil mungkin, dan membatu guru dan satf dalam pengurusan nasib mereka (pangkat,berkala,DUPAK).

Pewawancara:

Bagaimana Bpk mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Penggunaan sarana dan prasarana sudah maksimal kita usahakan karena sarana dan prasarana kiranya sudah mendekti lengkap, dan kita usahakan penggunaannya secara maksimal apa yang sudah ada, secara maksimal

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.?

Respondens :

Sudah dilaksanakan dengan memantau segala kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-amsing penanggung jawab. Laporan keuangan secara interen kepada bendahara kita minta dan disampaikankepada semua guru, begitu juga dalam melaksanakan program lainnya.

.

5. Kepala SDN 1 Batu Mekar (Nuhirman,S.Pd)
(Sabtu, 3 Desenber 2011)

Pewawancara:

Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah?

Respondens :

Mengumpulkan guru dan meminta program apa yang akan diprioritaskan pada masing-masing tahapan (RKT,RKJM,RKJP), kemudian diserahkan ke TIM yang menyususnnya.Untuk KTSP kita susun bersama terutama KKM dan SKL.

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Respondens :

Ya, masukan dan temuan dalam monitoring dan supervisi dijadikan dasa untuk menyususn RTL

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Masing-masing kelompok siswa memiliki tanggung jawab, untuk kebersihan,petugas apel, piket/komisaris dalam kelas, dan menaati tata tertib yamg telah disepakati bersama. Mendorong guru untuk berani berinovasi, jangan hanya menjadi pengguna hasil oraang lain, tapi mencoba menciptakan cara dan alat yang bermanfaat bagi siswa terutama dalam kegiatan proses.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Diserahkan ke bendahara di bawah penawasan kepala sekolah.Bendahara membuat laporan triwulan ke dinas dan pertanggung jawaban secara langsung kepada rekan guru.

Pewawancara:

Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :

Penggunaan IT sudah dilakukan terutama dalam pelaporan permintaan data dari Dinas Dikpora, sedang untuk proses belajar belum menggunakan LCD di dalam kelas..

Pewawancara:

Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Bpk?

Respondens :

Partisifasi dan keperdulian masyarakat untuk sekolah sangat menggembirakan, dan masyarakat merasa memiliki sekolah dan akibatnya mereka ikut menjaga sekolah secara bersama-sama.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Bpk/Ibu dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :

Menyelesaikan permasalahan secepat mungkin jika ada, dan tidak memberikan masalah menjadi berkembang dulu baru diurus.

Pewawancara :

Bagaimana Bpk mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Penggunaan sarana dan prasarana sudah baik, dan kita usahakan penggunaannya secara maksimal dengan menganjurkan kepada guru untuk memanfaatkan sarana/pra sarana tersebut dengan maksimal dalam menunjang proses belajar mengajar dan memajukan sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.?

Respondens :

Dilaksanakan dengan meminta laporan keuangan secara interen kepada bendahara dan disampaikankepada semua guru, selalu memonitor eksekusi program oleh masing-masing penanggung jawab agar program tersebut berjalan maksimal sebagaimana yang diharapkan

6. **Kepala SDN 6 Batu Mekar (H.Muh.Ali,S.Pd)**
(Kamis, 15 Desember 2011)

Pewawancara :

Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah?

Respondens :

Diserahkan ke bendahara BOS untuk menyusun

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens : Belum diprogramkan tergantung keadaan

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Tidak ada UKS dan kantin, juga belum membuat tata tertib tertulis

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Bendahara yang membuat RPD dan membuat laporan (SPJ)

Pewawancara:

Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :

Belum, karena keadaan sekolah yang serba kurang

Pewawancara:

Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Bpk?

Respondens:

Kurang perduli, sulit diajak untuk kerjasama

Pewawancar:

Bagaimana strategi Bpk dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :

Memperingati jika ada yang melanggar aturan, jika tidak mau kita serahkan ke atasan

Pewawancara:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Bagaimana Bpk mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Sarana dan pra sarana masih kurang ,sehingga apa yang ada kita gunakan secara maksimal.

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.?

Respondens :

Pelaksanaan program kita serahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada maing-masing penanggung jawab sekaligus laporannya.

7. **Kepala SDN 2 Lingsar (Hamzah Wardi,A.Ma)**
(Selasa, 6 Desember 2011)

Pewawancara:

Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Bapak?

Respondens :

RKJM belum kita buat, sedangkan untuk RKT (Rencana Kerja Tahunan) tetap dibuat, begitu juga dengan kurikulum masih dalam revisi oleh teman-teman.

Pewawancara : Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :

Rencana tindak lanjut kita susun dari hasil pantauan pelaksanaan program, dan supervisi kelas.

Pewawancara :

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Guru kelas masih kurang, sementara ditutupi oleh guru honor.Kantin belum ada,UKS belum berjalan maksimal.

Pewawancara :

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Keuangan disekolah ditangani oleh guru yang berbeda, seperti bendahara BOS dan bendahara tabungan berbeda, begitu juga bendahara

Pewawancara :

Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan?

Respondens :

Guru sudah mengunakan IT dalam pelaporan ke Dinas

Pewawancara :

Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Bpk?

Respondens :

Cukup baik, guru sering diundang jika ada acara di masyarakat.Partisifasi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

masyarakat cukup baik, buktinya penembokan sekolah dilaksanakan oleh masyarakat secara penuh.

Pewawancara :

Bagaimana strategi Bpk dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada?

Respondens :

Menerapkan budaya saling menghargai antara personil yang ada, menyelesaikan permasalahan dengan cepat, tidak berlarut-larut.Kita harus menjalin kerjasama dengan sesama guru dan staf lainnya. Saling menghormati antara guru dan siswa, misal dengan memberikan salam pada saat datang maupun pulang sekolah, sehingga kita pulang sama-sama. Jika ada masalah kita mendengar informasi dari berbagai pihak sehingga permasalahan cepat diatasi.

Pewawancara :

Bagaimana Bpk mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Sarana olahraga harus kita tambah, sementara sarana yang ada kita maksimalkan, seperti perpustakaan dan ruang UKS.

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondens :

Monitoring keuangan dilaksanakan secara berkala dan inseidentil, sedangkan untuk program suervisi belum dapat berjalan dengan baik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara dengan Guru

1. **Guru SDN 1 Batu Kumbung (Faridi,S.Pd.SD)**
   (Senin, 21 November 2011)

Pewawancara:
Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM serta RKJP di sekolah Bapak?

Respondens :
Guru ikut menyusun, dengan melihat visi-misi sekolah. Sedangkan penyusunan KTSP selalu diperbaharui setiap tahun disesuaikan dengan keadaan pada saat itu.

Pewawancara:
Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :
RTL dibuat setelah dilakukan evaluasi hasil kerja guru dan staf.

Pewawancara:
Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah.

Respondens :
Pengelolaan Murid cukup baik, sekolah sering mendapatkan prestasi baik tingkat Kabupaten, Provinsi, bahkan pernah mendapatkan prestasi sekolah sehat tingkat nasional.Untuk pengelolaan perpustakaan.

Pewawancara:
Bagaimana menurut bapak, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Responden :
Karena dana BOS minim, maka penggunaan dana betul-betul selektif,dengan melihat skala prioritas.

Pewawancara:
Menurut bapak bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondens :
Sudah menggunakan IT khususnya sistem pelaporan sudah menggunakan Bios, dan TRIM

Pewawancara:
Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah Bpk?

Respondens :
Komite diikutkan untuk menyususn RKS/RKT , sekolah pernah menerima dana dari masyarakat untuk penembokan dan pemeliharaan sekolah dengan memberikan sumbangan secara sukarela dari masyarakat/wali murid.

Pewawancara:
Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Respondens :
Menjaga suasana kekeluargaan, dengan memberikan perhatian

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

kepada guru dan staf.

Pewawancara :

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Kepala sekolah menyusun program supervisi, dan dengan dasar itu kepala sekolah melakukan

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondens :

Monitoring sudah dilaksanakan, dan pertanggungjawaban selalu diminta secara berkala kepada guru

2. Guru SDN 2 Batu Kumbung (Sri Suhanti,S.Pd)
(Rabu, 23 November 2011)

Pewawancara:

Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Ibu?

Respondens :

Rencana Kerja Tahunan/Sekolah dibuat oleh kepala sekolah dengan melihat masukan dari guru.

Pewawancara:

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondens :

Ada rencana disampaikan secara lisan oleh kepala sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah.

Respondens :

UKS dan kantin tidak ada, begitu juga koperasi sekolah.sedangkan pengelolaan tenaga guru memang ada kendala seperti kelas enam dan keals satu cukup sulit untuk mencari guru karena tanggung jawab cukup besar.Untuk mempersiapkan siswa dalam mengikuti lomba belum banyak tersentuh.Untuk meningkatkan efektivitas proses kepala sekolah sering memberi teguran.

Pewawancara:

Bagaimana menurut bapak, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Permasalahan yang terjadi karena tidak sesuai RKS dengan kenyataan belanja yang dilaksanakan, karena adanya program yang mendadak dari gugus, kecamatan ,amaupun kabupaten.Jalan keluarnya disiasati terutamai dalamanggaran *mamin.*Sedangkan untuk pelaporan disampaikan kepada guru penggunaan dana yang sebenarnya oleh saya selaku bendahara secara terbuka

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Pewawancara:

Menurut bapak bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondens :

Sudah menggunakan TRIM untuk pelaporan ke kabupaten.Tapi karena Laptop hanya satu dan dibawa pulang oleh TU, sehingga harus bergilir yang akibatnya kerja saling tunggu.

Pewawancara :

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di

Respondens :

Kerjasama dengan komite ada, ketua komite cukup perhatian terhadap sekolah.Tapi komunikasi anatara sekolah dan wali murid belum baik, sering terjadi informasi tidak samapi ke wali murid.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Respondens :

Hubungan guru dengan kepala sekolah,kurang baik,karena kepala sekolah kerja sendiri, kurang koordinasi dengan guru

Pewawancara:

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Penggunaan sarana dan prasarana disesuaikan dengan yang ada, karena gedung UKS dan Perpustakaan belum ada.

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondens :

Monitoring dilaksanakan dengan menanyakan sejauhmana ketercapaian kerja dari guru, baik dalam proses maupun tugas tambahan

3. Guru SDN 3 Batu Kumbung (Tatik Haryanti,S.Pd)
(Sabtu, 6 Dsember 2011)

Pewawancara:

Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Ibu?

Respondens :

Mendengarkan masukan dari guru.Sedangkan KTSP langsung disusun oleh kepala sekolah setelah itu baru dipresentasikan ke guru dan juga mengetahui komite sekolah.Sedang untuk pembuatan RPD diberikan kesempatan untuk guru untuk memberikan masukan terhadap program yang akan diprioritaskan.

Pewawancara:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondens :

Rencana tindak lanjut selalu diprogramkan sebagai hasil dari supervisi dan monitoring beliau.

Pewawancara:

Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah.

Respondens :

Pengelolaan siswa terlebih dahulu dibentuk peraturan atau tata tertib siswa, sedang untuk pengelolaan guru kepala sekolah memberikan tugas sesuai kemampuan.Sedang untuk pembagian tugas wali kelas kepala sekolah terlebih dahulu diberikan kesempatan untuk memilih, setelah itu baru keputusan akan diambil oleh kepala sekolah, setelah mendengar masukan dari guru.Kepala sekolah juga mendorong guru melakukan inovasi dalam proses pembelajaran dan kegiatan lainnya.

Pewawancara:

Bagaimana menurut ibu, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah.

Respondens :

Kepala sekolah memberikan pengelolaan sepenuhnuya kepada bendahara (BOS,BSM,Proyek,Tabungan,dll), dan semua bendahara akan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan itu dalam forum rapat guru.

Pewawancara:

Menurut bapak bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondens :

Sedangkan untuk penggunaan IT sudah digunakan untuk laporan ke Dinas Dikbud, sedangkan untuk proses belajar masih belum, alatnya sudah ada.

Pewawancara:

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah Bpk?

Respondens :

Hubungan dengan masyarakat selalu terjalin baik,kita sering diundang oleh wali murid dalam acara di kampung, begitu juga dalam acara kematian kita selalu melayat jika ada wali murid atau masyarakat yang meninggal dunia.Untuk komite selalu memberikan masukan ke sekolah dalam meningkatkan kemampuan sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Respondens :

Kepala sekolah sangat terbuka, beliau meminta guru dan staf memberikan teguran secara langsung kepada beliau jika ada hal-hal yang masih mengganjal di hati mereka.Jika ada permasalahan antara guru cepat diambil tindakan agar tidak meluas.Semangat kekeluargaan sangat tinggi, dikarenakan tidak ada pembedaan.

Pewawancara:

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Penggunaan sarana dan prasarana yang ada kita optimalkan, seperti gedung perpustakaan tidak ada tapi kita gunakan perumahan guru sebagai perpustakaan, begitu juga ruang UKS, jadi pelayanan tetap berjalan walaupun gedung khusus belum ada.

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondens :

Program monitoring secara resmi ada, tapi pelaksanaan ada yang terjadwal, ada yang sewaktu-waktu atau insidentil.Kepala sekolah sering menanyakan tentang keuangan kepada bendahara tentang posisi keuangan pada saat itu, kemudian untuk kelas beliau sering masuk kelas melihat keadaan kelas, selain melakukan supervisi secara terprogram, baik dari kepala sekolah atau kolaborasi dengan pengawas.

4. Guru SDN 4 Batu Kumbung (Sahidin Ahnan,A.Ma)
(Jum'at, 16 November 2011)

Pewawancara:

Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Bapak?

Respondens :

RKS selalu di susun begitu juga RKJM, demgan memperhatikan masukan dari guru dan komite sekolah.

Pewawancara:

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondens :

Renacana tindak lanjut selalu dibuat oleh kepala setelah melaukan supervisi dan evaluasi terhadap hasil kinerja guru dan staf.

Pewawancara:

Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Respondens :

Untuk guru semuanya mempunyai tugas disamping tugas wali kelas ada tugas tambahan yang diberikan kepada guru, sedangkan sekolah membiasakan siswa untuk menjaga kebersihan baik di kelas maupun di sekolah, dengan membuat tugas piket sekolah oleh kepala sekolah, sedang untuk kelas di susun oleh guru.

Respondens :

Ruang UKS belum ada, perpustakaan ada untuk sementara begabung dengan perpustakaan

Pewawancara:

Bagaimana menurut bapak, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Pengelolaan keuangan sangat terbuka,kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan masukan pada saat penyususnan anggaran (RPD) dan meminta bendahara untuk melaporkan penggunaan dana kepada rapat guru secara terbuka setiap triwulan.

Pewawaancara:

Menurut bapak bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondens :

Penggunaan IT sudah dilakukan dengan pengiriman data ke dinas sudah malalui tranfer data, sedangkan untuk proses sekolah kami yang pertama di gugus menggunakan LCD dalam proses belajar-mengajar di kelas.

Pewawancara:

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah Bpk?

Respondens :

Hubungan sekolah dengan masyarakat sangat baik,komite selalu diajak dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, begitu juga kepala sekolah seringnturun kewali murid untuk menyerap informasi tentang keberadaan sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Respondens :

Suasana di sekolah sangat nyaman, guru taat dan patuh kepada kepala sekolah, karena kepala sekolah berusaha untuk memenuhi kebutuhan guru baik secara finansial maupun urusan kedinasan (pangkat,promosi dll).Kepala sekolah tidak membedakan antara guru yang satu dengan lainnya, pembelaan kepala sekolah terhadap guru baik, jika ada

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

permasalahan di kedinasan maupun hubungan dengan masyarakat.Guru diberikan kesempatan umtuk melakukan inovasi baik dalam proses maupun kegiatan lainnya.

Pewawancara:

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Sarana dan prasarana cukup lengkap seperti ruang perpustakaan sudah optimal digunakan walaupun masih bersama dengan UKS, begitu juga keberadaan LCD diminta kepada semua guru untuk belajar mengoprasikannya.

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondenas :

Program monitoring sudah ada, namun dalam pelaksanaannya lebih sering kepala sekolah melakukan monitoring secara tidak langsung, seperti supervisi, jika kepala sekolah duduk di depan pintu berarti beliau sedang supervisi proses, walaupun uyang resmi masuk ke dalam kelas pasti dilakukan sekali dalam satu semester.Sedangkan monitoring keuangan cukup dengan menanyakan secara tidak formal kepada bendahara,sehingga guru tidak merasa sedang diperiksa.

5. **Guru SDN 1 Batu Mekar (Runiati,S.Pd)**
Tanggal, 15 Desember 2011

Pewawancara:

Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Ibu?

Respondens :

RKS di susun bersama antar warga sekolah

Pewawancara: Apakah Sekolah juga membuat RTL?

Respondens :

Rencana sudah dibuat, dilaksanakan sesuai hasil analisis dari supervisi dan monitoring.

Pewawancara:

Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Pengaturan guru sangat baik, apalagi dengan adanya kepala sekolah yang baru diberikan kebebasan kepada guru untuk berinovasi, tapi selalu dalam kendali kepala sekolah.Sekarang merasa nyaman karena merasa segan dengan kepala sekolah.Biar kepala sekolah tidak ada teman

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

guru tetap melaksanakan tugas dengan baik.Penerimaan murid baru dilaksnakan sebelum kenaikan kelas dengan memberikan batas pendaftaran oleh sekolah, dengan menyampaikan pengumuman di masjid dan tempat ibadah lain, juga menggunakan surat kepada Kepala Dusun, tidak seperti pada masa kepala sekolah yang dulu, murid baru masuk bersamaan dengan masuknya tahun pelajaran baru.Kantin dan koprasi kita miliki oleh sekolah yang ditugaskan kepada wali murid.

Pewawancara:

Bagaimana menurut Ibu, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah?

Respondens :

Penggunaan keuangan sangat selektif sesuai dengan kebutuhan setelah menerima masukan dari guru dan staf.

Pewawancara:

Menurut Ibu bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondens :

Penggunaan IT sudah dalam pelaporan, dan guru diharapkan memiliki laptop.

Pewawancara:

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah Bpk?

Respondens :

Hubungan dengan komite dan masyarakat, rapat dengan komite dalam pembahasan BSM sudah dilaksanakan, komite selau memantau kegiatan di sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Respondens ;

Kepala sekolah selalu perhatian kepada guru, dengan memberikan peringatan secara halus agar meningkat kinerja.Kepala sekolah sangat terbuka dan penuh kekeluargaan.

Pewawancara:

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Ruang kelas 6, masih kurang dua kelas katena kelas paralel

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Respondens:

Monitoring sering dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung.

6. Guru SDN 6 Batu Mekar (Ruslan Affandi,A.Ma.) (Kamis, 15 Desmber 2011)

Pewawancara :

Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Bapak?

Respondens :

Penyusunan melibatkan dewan guru dan komite, setelah itu diknsultasikan dengan pengawas.Karena dasar penyususnan KTSPbereumber dari keadaan lingkungan setenpat.

Pewawancara:

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondends :

Pernah membuat rencana, tapi dalam pelaksanaannya masih belum rutin dilaksanakan.

Pewawancara:

Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah.

Respondends:

Untuk pengelolaan perpustakaan dan kantin tidak ada yang menangani secara khusus,tapi di dalam kelas dibuat perpustakaan mini.Untuk pembagian tugas kepala sekolah menawarkan kepada guru di kelas mana dia mau jadi wali kelas, disesuaikan dengan kemampuan masing-masing.Sedangkan pengelolaan keuangan baik dana BOS,BSM atau bantuan lainnya dikelola secara tranparan.Sebelumnya ada rapat dari guru untuk menecari amsukan tentang apa yang akan diadakan, setelah itu akan dilihat apakah dananya cukup atau tidak.

Pewawancara:

Bagaimana menurut bapak, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah .

Pewawancara:

Menurut bapak bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondends :

Penggunaan IT dialkukan terutama dalam pengiriman dana secara *On-line* ke Dinas, karean sekolah sudah mempunyai WEB tersendiri.

Pewawancara:

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah Bpk?

Respondens :

Inilah kendalanya, karena kita masih berada pada daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

yang masih terbelakang, sehingga mau bagaimana sekolah ini,apakah mau ambruk itu tidak meeka tidak perduli.Kita menginginkan sekolah ini dihargai sebagaimana mereka menghargai tempat ibadah maupun rumah sendiri.Mereka bisa main bola tapi jangan merusak dan melempar sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Respondens :

Kepala sekolah selalu berkomunikasi dengan atasannya UPTD dan Pengawas, begitu jujga dengan guru kepala sekolah sering berdiskusi *head to head* , sehingga guru bisa merasakan sentuhan dari kepala sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Untuk Perpustakaan gedungnya tidak ada,sehingga di dalam kelas kita membuat perpustakaan mini atau pojok baca.Sedangkan untuk kantin kita berikan kepada warga masyarakat, karena jumlah siswa yang sedikit.

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondens :

Programnya ada,pelaksanaannya belum maksimal, dan pertanggungjawabannya kepada siapa, sehingga monitoring dari UPTD dan pengawas lebih baik, sehingga sekolah yang mengadakan dan tidak akan mendapatkan sangsi,

7. **Guru SDN 2 Lingsar (Mukhlis,S.Pd)**
(Selasa, 6 Desember 2011)

Pewawancara:

Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah Bapak?

Respondens :

RKS disusun oleh bagian TU saja, sedangkan kurikulum diserahkan ke salah seorang guru

Pewawancara:

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondens :

RTL dibuat unutk supervisi saja

Pewawancara:

Bagaimana Kepala sekolah mengelola murid, guru,unit

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

layanan khusus, dan inovasi di sekolah?

Respondens :

Unit layanan khusus belum berjalan.sedang untuk pembagian tugas sudah dilakukan oleh kepala sekolah.Untuk pengelolaan siswa terutama dalam kebersihan sduah dibagikan tugas kepada siswa, tapi masih memerlukan kontrol dari guru baru mereka bekerja .Untuk penerimaan murid baru diinformasikan oleh sekolah melalui suarat ke ketua komite dan kepala dusun, dan diumumkan dimasjidUntuk pendaftaran sebagaian besar di luar jam dinas dan itu juga lebih banyak wali murid mendaftar malam hari ke rumah guru yang tinggal di lingkungan sekolah, karena wali murid kebanyak pedaagang yang pergi pagi hari dan pulangnya malam hari.

Pewawancara:

Bagaimana menurut bapak, tentang pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah

Respondens :

Masalah keuangan diserahkan sepenuhnya kepada bendahara, dan laporan pertriwulan diminta.Sedang tabungan tetap dikontrol setiap minggu oleh bapak kepala sekolah.

Pewawancara:

Menurut bapak bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah?

Respondens :

Internet belum ada, komputer dua buah dan leptop satu, sehingga laporan ke dinas telah menggunakan IT.

Pewawancara:

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah Bpk?

Respondens :

Hubungan dengan masyarakat sangat baik, terbukti dengan partisifasi seratus porsen penambokan sekolah oleh masyarakat atas komando komite.Sedangkan guru dan staf sering diundang dalam acara hajatan di masyarakat oleh kepala sekolah.

Pewawancara:

Bagaimana strategi Kepala Sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf?

Respondens :

Karena kepala sekolah masih baru, beliau masih melihat-lihat apa yang harus dikerjakan, sementara beliau meneruskan program yang sudah ada.

Pewawancara:

Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah?

Respondens :

Ruang perpustakaan ada tapi pengelolaannya yang belum baik, begitu juga UKS gedungnya ada tapi belum dimanfaatkan.

Pewawancara:

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Bpk, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut?

Respondens :

Ada monitoring terutama dalam hal dana atau penggunaan keuangan.Kemudian untuk hasil evaluasi dipercayakan kepada guru, sedangkan untuk absen siswa selalu diperiksa oleh kepala sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 4 : Transkrip Hasil Wawancara dengan Pengawas Pembina

1.Wawancara dengan Hj.Astriningsih,S.Pd (Pengawas TK/SD)
(Senin,6 Januari 2012)

Pewawancara :

Bagaimana pendapat Ibu tentang penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah gugus dua?

Respondens :

Penyusunan KTSP di sekolah gugus dua sangat beragam, tergantung dari kemampuan kepala sekolah dalam menuangkan ide dan program ke dalam KTSP.Untuk penyususnan RKT semua sudah melakukan karena RKT ini menjadi syarat untuk pencairan dana, sedang RKJM hanya dua sekolah yang telah menyusun dengan baik, sedang RKJP baru satu sekolah.Kendalanya adalah keterbatasan kepala sekolah dalam menyususn analisis SWOT.

Pewawancara :

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondens :

Untuk membuat rencana tindak lanjut, sebagai jawaban terhadap analisis program, sangat minim dilakukan oleh sekolah, karena selalu menganggap program yang sudah dilaksanakan telah maksimal.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah.

Respondens:

Pengelolaan murid juga sangat variatif tergantung kemampuan sekolah dan warga sekolah melakukan inovasi terhadap program dan kegiatan PBM.Sedang untuk guru sudah cukup baik, walaupun dalam tataran penilaian dan supervisi guru oleh kepala sekolah sangat rendah.Penyebabnya adalah kepala sekolah merasa kemampuannya dibawah gurunya dari segi proses, walaupun ada kepala sekolah yang telah mengelola tenaga yang ada di sekolahnya dengan baik dan maksimal.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah gugus dua.

Respondens :

Pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di masing-masing sekolah sangat tergantung gaya kepemimpinan kepala sekolah; ada yang terbuka semuanya serba transparan, ada yang masih setengah,bahkan ada yang justru mengelola sendiri keuangan sampai pembuatan laporan.

Pewawancara :

Menurut Bpk/Ibu bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah di gugus dua.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Respondens :

Penggunaan untuk sistem informasi khususnya pengiriman data ke jenjang di atasnya suadah dilakukan (BIOS,Dapodik), sedang pemanfaatan IT untuk menunjang proses juga sudah dialkukan di hampir semua sekolah, dengan memiliki akses internet di sekolah.Kemuadian untuk proses belajar sudah dua sekolah yang menggunakan LCD untuk proses di dalam kelas.

Pewawancara :

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di semua sekolah gugus dua.

Respondens :

Hubungan sekolah dengan masyarakat di gugus dua hampir sama, karena watak wali murid yang berada di lingkup desa yang terdekat mempunyai karakter yang hampir sama, sehingga jarang ditemukan terjadinya permasalahan sekolah dengan masyarakat, walaupun ada yang perlu ditingkatkan, ini sangat tergantung dari pendekatan dan sosialisasi yang dilakukan oleh masing-masing sekolah, bagaimana memanfaatkan masyarakat untuk mendukung kemajuan sekolah

Pewawancara :

Bagaimana strategi Bpk/Ibu kepala sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada.

Respondens :

Sekali lagi ini tergantung seni kepala sekolah dalam mengelola tenaga yang dimiliki dengan memberikan pelayanan yang sama terhhadap semua guru, dengan tidak membeda-bedakan antara guru yang satu dengan lainnya.Memberikan tugas kepada guru sesuai kemampuan yang dimiliki sehingga mereka dapat maksimal menjalankan tugasnya.

Pewawancara :

Bagaimana kepala sekolah mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah ?

Respondens :

Memberikan tanggungjawab kepada guru dalam pengelolaan prasarana (Perpustakaan,UKS,ruang kelas), dan sarana (olahraga, agama,ketrampilan,ABP dll)

Pewawancara :

Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk/Ibu, dan bagaimana pertanggung jawabannya program tersebut?

Respondens :

Untuk monitoring beberapa telah melaksanakan dengan baik, dan beberapa lainnya masih perlu peningkatan dan pemberian motivasi dan tumbuhkan percaya diri dari kepala sekolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

2. Wawancara dengan Hj.Mahdarohfinetri,S.Pd. (Pengawas TK/SD) (Rabu,22 januari 2012)

Pewawancara:

Bagaimana pendapat Ibu tentang penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah gugus dua?

Respondens :

Penyusunan KTSP tergantung dari kepala sekolah.Untuk penyususnan RKT semua sudah melakukan karena untuk pencairan dana, sedang RKJM hanya dua sekolah yang telah menyusun dengan baik, RKJP baru belum disentuh wlaupun ada yang telah mencoba satu sekolah.

Pewawancara :

Apakah Sekolah juga membuat RTL

Respondens :

Rencana tindak lanjut, sangat sedikit dilakukan oleh sekolah, karena membuat program sekolah saja masih malas.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah.

Respondens :

Pengelolaan murid tergantung kemampuan sekolah.Untuk guru sudah cukup baik, walaupun penilaian dan supervisi guru oleh kepala sekolah sangat sedikit.

Pewawancara:

Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah gugus dua.

Respondens :.

Pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah tergantung kepala sekolah; ada yang terbuka, ada yang masih setengah, bahkan ada yang mengelola sendiri

Pewawancara :

Menurut Bpk/Ibu bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah di gugus dua.

Respondens :

Penggunaan untuk sistem informasi khususnya pengiriman data sudah dilakukan.Sedang pemanfaatan IT untuk menunjang proses juga sudah dialkukan , kemuadian untuk proses belajar sudah ada sekolah yang menggunakan LCD.

Pewawancara :

Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di semua sekolah gugus dua.

Respondens :

Hubungan sekolah dengan masyarakat di gugus dua sudah baik tergantung pendekatan dari masing-masing kepalal sekolah terhadap warga.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

penelitian ini adalah kepala sekolah yang ada di gugus dua, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat.

b. Guru

Guru adalah komponen yang sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan sebuah institusi pendidikan. Guru mempunyai peran yang signifikan, sehingga keberadaan guru harus memenuhi tuntutan kualifikasi pendidikan dan memiliki kompetensi guru sebagaimana yang telah digariskan. Di bawah ini kita perhatikan difinisi guru sesuai Berikut ini adalah pendapat para ahli tentang guru adalah sbb; Menurut Zakiah Daradjat, guru adalah pendidik professional karena secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul dipundak orang tua, kemudian Poerwa Darminta mengatakan guru adalah orang yang kerjanya mengajar, sedangkan Muh.Surya berpendapat guru adalah tauladan dalam ahlaknya yang baik dan perangainya yang mulya, selanjutnya Oemar Malik mengatakan guru adalah orang yang bertanggungjawab dalam merencanakan dan menuntun murid-murid untuk melakukan kegiatan-kegiatan belajar guna mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkan. (*http://carapedia.com 08-05-2012: 22.12*)

Definisi guru sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, Pasal 1 ayat 1 adalah sbb;

"Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

> mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah". Peranan guru sangat penting dalam dunia pendidikan karena selain berperan mentransfer ilmu pengetahuan ke peserta didik, guru juga dituntut memberikan pendidikan karakter dan menjadi contoh karakter yang baik bagi anak didiknya.Guru terdiri dari guru pegawai negeri sipil (PNS) dan guru bukan pegawai negeri sipil. (*https://nq99.wordpress.com/2012/04/01/*)

Dari beberapa pendapat dan difinisi tentang guru kita dapat memformulasikan difinisi guru adalah orang yang bertugas atau kerjanya mengajar, mendidik, membimbing, memotivasi, memberi contoh dan tauladan kepada siswa agar mereka dapat berkembang dan memilki pengetahuan serta sikap yang baik sesuai norma kehidupan yang berlaku di masyarakat.

Guru yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah guru-guru yang mengajar di tujuh sekolah dasar di gugus dua, baik guru yang berstatus CPNS/PNS atau Guru Tidak Tetap (GTT), juga apakah guru tersebut adalah guru kelas atau guru mata pelajaran. Di sini tidak dibedakan guru dari statusnya, maupun dari jabatan gurunya.

c. Komite Sekolah

Tiga pilar pertanggungjawaban sekolah salah satunya adalah masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna harus menunjukkan kepeduliaannya terhadap kemajuan sekolah yang ada di lingkungannya. Masyarakat sebagai pengguna tadi bersama *stakeholdres* pendidikan lainnya harus selalu bekerjasama dengan warga sekolah (Kepala sekolah, guru, staf) guna mewujudkan visi,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

perhatian yang sama dari kepala sekolah, walaupun ada sekolah yang masih perlu bantuan untuk menjalankan kegiatannya.

Pewawancara :

Bagaimana sekolah mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah di gugus dua?

Respondens :

Kita selalu menekankan pada kepala sekolah agar sarana dan prasarana yang sudah diberikan dioptimalkan dalam pemanfaatannya, jangan hanya menjadi pajangan dikelas (alat peraga) dan menjadi ruang yang tak dimanfaatkan (gedung UKS dan perpustakaan) pemanfaatan kedua gedung ini belum maksimal.

Pewawancara :

Apakah ada monitoring pelaksanaan oleh kepala sekolah , dan bagaimana pertanggung jawabannya program tersebut serta pelaporannya ke UPTD.?

Respondens :

Dalam rapat dinas sering kita singgung agar kepala sekolah malakukan monitoring terhadap pelaksanaan program dengan memberikan serta membagi tanggung jawab kepada teman guru.Implelemntasi di lapangan masih banyak kepala sekolah enggan melakukan monitoring apalagi meminta pertanggung jawaban dari gurunya, alasannya macam-macam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 6 : Identifikasi Hasil Wawancara

1. Kurangnya komitmen dari kepala sekolah dan guru
   a. Kinerja kepala sekolah akan baik dan tekun jika dilihat atasan.
   b. Mereka masih mengutamakan prestise dari pada prestasi.
   c. Masih monotonnya kegiatan dan program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.
   d. Masih adanya guru yang melakukan kerja jika dilihat oleh kepala sekolah Tanggungjawab bukan kesiswa dan wali murid, tapi ke atasan.
2. Kemampuan akademik maupun manajerial kepala sekolah masih kurang
   a. Ada kepala sekolah yang belum memenuhi kualifikasi akademik (sarjana) sebagaimana dipersyaratkan.
   b. Masih ada kepala sekolah yang takut dan enggan memberikan perintah pada guru dan karyawan.
   c. Lebih tingginya pendidikan guru membuat kepala sekolah segan dan berhati-hati dalam memberikan pembinaan dan teguran terhadap guru dan karyawan.
   d. Masih ada kepala sekolah tidak percaya diri dalam merencanakan, melaksanakan, mengontrol dan memberikan evaluasi terhadap program kerja sekolah.
   e. Kepala sekolah tidak berani mengadakan rapat pleno dengan wali murid.
   f. Lemahnya kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran.

3. Dukungan dari masyarakat yang relatif menurun, karena adanya kampanye sekolah gratis.
   a. Masyarakat menganggappembangunan sekolah adalah tanggungjawab pemerintah.
   b. Kontribusi wali siswa dan masyarakat terhadap sekolah menurun drastis.
   c. Keterbukaan pengelolaan keuangan sekolah sering disalahartikan oleh masyarakat dan LSM.
   d. Di beberapa tempat justru komite dan LSM mencari r
   e. Kurangnya minat kepala sekolah meningkatkan kompetensi dan menjemput kemajuan dengan melakukan terobosan serta inovasi pembelajaran
   f. Kepala sekolah anti perubahan karena tidak mau repot dengan hal-hal yang baru karena akan menyusuhkan mereka, yang harus belajar ulang tentang sesuatu yang baru.
   g. Kepala sekolah anti perubahan karena merasa banyak pengalaman karena sudah tergolong guru senior.
   h. Kepala sekolah acuh terhadap perubahan karena mereka tidak dapat mengikuti perubahan tersebut.
   i. Sulitnya mendapat bantuan dana dari masyarakat.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

4. Adanya interpensi yang cukup kuat dari birokrasi, berakibat pada kurangnya kemandirian sekolah dalam melaksanakan program.

    a. a.Kepala sekolah takut memunculkan perubahan.
    b. Kepala sekolah selalu menunggu komando dari atasan.
    c. Inovasi menjadi minim,
    d. Manajemen berbasis sekolah yang seharusnya dilaksanakan, namun justru manajemen berbasis komando yang dipraktekkan.
    e. Hasil evaluasi lebih kepada bagaimana mendapatkan nilai yang bagus untuk dilaporkan,

5. Penempatan guru yang tidak merata
    a. Kepala sekolah mengharapkan pemerataan penempatan guru.
    b. Adanya penempatan guru yang berimbang anatar kelas awal dan kelas tinggi.
6. Kurangnya sarana dan prasarana pendukung pendidikan.
    a. Kurangnya ruang kelas
    b. Kurangnya buku paket di semua mata pelajaran satu murid satu buku.
    c. Kurangnya alat peraga praktik
    d. Masih minimnya sarana pembelajaran IT
    e. Ruang guru, perpustakaan, WC murid masih belum ada.
7. Kurangnya rewards dan funishmen bagi guru yang berprestasi dan yang malas.
    a. Tidak terbiasanya pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi oleh pimpinan.
    b. Masih kurang tegasnya pimpinan terhadap guru yang malas dan melanggar aturan
    c. Perbedaan rewards terhadap guru yang berprestasi dan yang malas menjadi tidak jelas.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 7 : Analisis Hasil Wawancara Dengan Nara Sumber.

1. Kurangnya komitmen kepala sekolah dan guru

Memperhatikan komitmen seorang pimpinan dalam menakhodai institusi yang dipimpinnya di Sekolah Dasar yang tergabung dalam komisi gugus dua Kecamatan Lingsar, selaku pengawas pembina yang setiap hari memantau dan melihat bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas tambahannya selaku pemimpin di sekolah tersebut. Masih terlihat beberapa kepala sekolah memiliki motivasi kerja hanya untuk kepentingan atasan.Mereka akan bekerja keras jika ada perintah atau program yang diminta oleh atasan, mereka sangat miskin dengan ide dan terobosan-terobosan baru untuk memajukan sekolah. Kepala sekolah masih mengutamakan prestise dari pada peningkatan prestasi siswanya. Kegiatan yang dilaksanakan oleh pimpinan tak lebih dari sebuah rutinitas yang selalu berulang dari tahun ke tahun tanpa adanya perubahan dan terobosan-terobosan untuk kemajuan sekolah. Karakter yang sudah terbentuk dari contoh yang ditunjukkan oleh kepala sekolah menular ke sikap guru-guru yang ada di sekolah. Guru tidak lagi bekerja dengan tulus karena kewajiban menjalankan tugas sebagaimana beban yang ada di pundak mereka, namun mereka bekerja tak lebih hanya untuk menyenangkan atasannya.Jika pimpinan melihat mereka akan bekerja sungguh-sungguh dan tekun, seolah mereka menjelma menjadi guru yang sangat profesional.

2.Kemampuan akademik dan manejerial kepala sekolah masih kurang

Guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat yang sudah ditetapkan dalam Unadang-Undang guru dan dosen yang salah satunya adalah seorang calon kepala sekolah minimal harus memiliki kualikasi akademik S-1 Kependidikan, dan memiliki sertifikat profesi. Jika melihat kenyataan di tingakt sekolah masih banyak kepala sekolah yang diangkat belum memiliki kualifikasi pendidikan S-1 dan belum memiliki sertifikat pendidik. Hal ini sangat berpengaruh besar pada penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Kepala sekolah menjadi tidak percaya diri sebagai seorang pemimpin di tengah komunitas guru di sekolah yang hampir 80% memiliki kualifikasi pendidikan bahkan memiliki sertifikat pendidik, ini berakibat terhadap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah yang cendrung ragu dan terkesan takut, maka tidak heran jika kita melihat ada kepala sekolah yang hanya sekedar menjadi simbul di sekolahnya, dia berfungsi jika setumpuk administrasi yang memerlukannya untuk melagalisasi, namun dalam tataran implementasi dia ditinggalkan oleh guru dan karyawan lainnya.

Akibat lain yang ditimbulkan oleh turunkan kepercayaan diri kepala sekolah karena kualifikasi pendidikannya yang masih D-II bahkan SPG, adalah tidak beraninya kepala sekolah mengadakan evaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, apalagi melakukan supervise proses pembelajaran langsung di dalam kelas yang *ending-nya* akan memberikan masukan berupa saran serta perbaikan terhadap perangkat pembelajaran maupun proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru tersebut. Hal lain juga berakibat pada hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah karena pengalaman dalam mengikuti forum sangat minim, maka tidak sedikit kepala sekolah tidak merasa yakin terhadap kemampuaannya jika berhadapan dengan wali murid, apalagi dalam forum rapat pleno wali murid.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

2. Dukungan dari masyarakat relatif menurun.

Dengan dikucurkannya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sejak tahun 2005 sebagai implikasi dari keluarnya UU Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan bahwa setiap warga negara yang berusia 7-12 tahun wajib mengikuti pendidikan dasar. Pasal 34 ayat 2 UU 20/2003 menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, sedangkan pada ayat 3 menyebutkan bahwa wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Dengan keluarnya UU Sisdiknas ini yang diikuti dengan keluarnya kebijakan BOS sejak tahun 2005, maka praktis pendanaan sekolah menurut persepsi masyarakat adalah menjadi tanggung jawab pemerintah secara keseluruhan. Persepsi yang terbangun di tengah masyarakat ini berakibat sangat besar terhadap keterlibatan wali murid untuk ikut mendanai, membangun, dan memelihara sekolah yang sekarang ini sangat minim bahkan hampir tidak ada. Justru masyarakat dan komite merasa memiliki hak dan peluang ikut mencicipi dana BOS yang minim tersebut.
Hal ini diperparah lagi dengan himbauan agar sekolah memasang spanduk sekolah gratis disetiap sekolah. Hal ini memberikan pembenaran bagi masyarakat bahwa mereka tidak boleh dikenai dana apapun dari sekolah.Spanduk atau tulisan ini menjadi bumerang bagi sekolah jika berani memungut biaya dari wali murid.

3. **Resistensi terhadap perubahan**

Jika kita kembali melihat ke lapangan banyak sekolah "jalan ditempat", hanya rutinitas yang kita saksikan setiap hari, tanpa ada perubahan-perubahan atau suatu yang berbeda dari tahun sebelumnya. Semuanya serba monoton dari tahun ketahun seperti memutar kembali kaset yang sama. Hal ini jelas akan membosankan bagi guru apalagi murid yang masih haus dengan hal-hal yang berbeda dan menantang untuk perkembangan mereka. Situasi seperti ini bisa terjadi karena pimpinan (kepala sekolah) tidak memiliki kompetensi untuk melakukan inovasi dalam mengatur sekolah maupun inovasi dibidang pembelajaran. Permasalahannya adalah kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah seperti yang sudah dijelaskan belum sesuai dengan persyaratkan minimal yang sudah diataur dalam Permendiknas.Akibatnya kepala sekolah sulit menemukan ide-ide baru yang segar guna mewarnai perjalanan kepemimpinannya di sekolah.

Kontribusi yang menyebabkan sekolah jalan di tempat adalah, ketika kepala sekolah anti perubahan dan sebagai pendukung utama "status quo", kenapa demikian , karena kepala sekolah merasa tidak bisa mengikuti irama kemajuan yang begitu cepat dan dinamis, ada juga kepala sekolah yang merasa senior, sudah lama menjadi kepala sekolah sehingga merasa apa yang dilakukan sekarang ini sudah cukup hebat. Hal ini terjadi karena barometernya ketika dia menerapkan cara seperti ini puluhan tahun yang lalu, ini adalah sebuah terobosan yang mendapatkan acungan jempol dari masyarakat, sehingga sistem tersebut dianggap masih relevan di tengah kemajuan yang sangat cepat sekarang ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

4. Adanya interpensi yang cukup kuat dari birokrasi

Sekolah sebagai bagian struktur birokrasi yang ada lingkup Pemerintah Daerah, yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten memang secara kelembagaan memiliki keterikatan dengan lembaga di atasnya secara berjenjang. Struktur birokrasi seperti ini garis komandonya sangat jelas.Dengan adanya garis komando tersebut sedikit akan menahan langkah kepala sekolah dalam melakukan terobosan-terobosan karena mereka akan mempertimbangkan kembali apakah program yang akan dilaksanakan tersebut tidak bertentangan dengan kebijakan dari atasan. Kepala sekolah yang tidak mau ambil resiko akan menunggu komando dan selalu berkonsultasi atas sesuatu yang baru di lapangan, mereka tidak mau mengambil resiko sendiri.Situasi ini berakibat cukup serius di mana kepala sekolah akan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya hanya kepada atasan.Selama atasan senang yang lain nomor berikutnya, dengan cara apapun mereka akan melakukannya. Tipe kepala sekolah seperti ini mereka akan mengerjakan sesuatu hanya untuk memuaskan atasan, bukan siswa, apalagi wali murid.
Keadaan sekolah seperti ini sangat bertentangan dengan UU No. 20/2003 pasal 51 ayat 1 yang berbunyi;"Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menegah dilaksanakan berdasarkan satandar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M)".Manajemen Berbasis Sekolah ini bertujuan anatara lain; memberikan kebebasan kepada penyelenggra pendidikan di tingkat sekolah untuk melakukan, mengatur, dan mempertanggung jawabkan penyusun, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban semua program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan memberika keleluasaan dan kebebasan untuk melakukan inovasi baik dibidang manajeril maupun pembelajaran.Namun yang terjadi di lapangan bukannya Manajemen Berbasis Sekolah, manajemen berbasis komando.Sekolah menjadi kaku dan miskin inovasi.

5. Penempatan guru yang tidak merata dan tidak sesuai kompetensinya

Kebijakan mutasi guru setelah adanya otonomi daerah dipegang langsung oleh kepala daerah (Bupati).Dengan diserahkannya kewenangan mutasi dan promosi guru kepada kepala daerah sebagai konsekuensi dilimpahkannya guru dari pegawai pusat yang diperbantukan ke daerah, maka guru langsung menjadi aset yang penting dan strategis bagi seorang kepala daerah untuk mendapatkan dukungan dan memperkuat kedudukannya dalam era pemilukada langsung sekarang ini. Hal ini sangat berpengaruh bagi keberadan guru itu sendiri. Jika seorang guru adalah sahabat dan tim sukses sang kepala daerah mereka akan bernasib mujur karena akan bebas memilih di mana mereka mau mengajar.
Situasi seperti ini sering kita temui di daerah, hal ini juga sering menimbulkan permasalahan ditingkat sekolah. Karena adanya kepentingan dan masukan dari orang dekat penguasa maka tidak jarang kita lihat seseorang bisa mutasi sampai dua kali dalam satu tahun, namun banyak guru yang puluhan tahun justru berada di satu sekolah, seperti mereka dilupakan oleh atasannya. Mengapa demikian, karena guru tersebut tidak terlibat dengan hiruk-pikuknya perpolitikan yang ada,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

mereka adalah orang yang komit terhadap tugasnya, tidak sibuk mencari muka kepada atasannya dengan meninggalkan tugas yang justru menjadi tanggung jawabnya. Hal inilah yang menyebabkan tidak terdistribusinya guru dengan adil kesemua sekolah, kerena pelaksanaan mutasi tersebut tidak melalui analisis kebutuhan di lapangan. Analisis yang digunakan kebanyakan analisis kepentingan dan pertemanan. Sehingga kita tidak heran disatu sekolah yang jaraknya tidak begitu jauh justru jumlah gurunya sangatlah timpang dan sepertinya sulit untuk di atasi.

6. Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan.

Sarana dan prasarana mempunyai fungsi yang sangat penting dalam memudahkan pelaksanaan program kerja di sekolah, baik dalam proses pembelajaran, pelaporan, maupun peningkatan prestasi secara umum. Sarana dan prasarana pendidikan ini adalah tanggung jawab pemerintah yang dibantu oleh masyarakat dan *stakeholders* lainnya.

Ruang kelas sebagai sarana vital agar terlaksananya pembelajaran dengan baik hampir semua sekolah lengkap memilikinya, begitu juga WC, sarana air bersih, perpustakaan, dan UKS. Sesuai Standar Pelayanan minimal (SPM), sekolah minimal harus menyediakan 4 buka pelajaran wajib bagi setiap siswa (matematika, Bahasa indonesia,IPA,dan IPS), namun jika sekolah Rintisan Sekolah Standar Nasional(RSSN) apalagi Sekolah Standar Nasional (SSN) harus menyediakan buku untuk semua mata pelajaran yang diajarkan di sekolah kepada masing-masing siswa. Sedangkan untuk mempermudah siswa memahami konsep materi pembelajaran dan untuk mempermudah pelaporan pendidikan maka penggunaan IT sudah dianggap sangat penting dan dibutuhkan.

Keberadaan dan kelengkapan sarana dan prasarana tersebut bervariasi antar sekolah tergantung bagaimana pengelolaan keuangan dan bantuan yang diterima oleh sekolah dari pemerintah dan masyarakat.

7. Kurangnya *rewards* dan *punishment* bagi guru.

Berhasil tidaknya seorang kepala sekolah dalam memimpin dan membawa sekolahnya lebih maju dan bersaing dengan sekolah lain, sangat tergantung dari bagaimana dia mengatur dan mengelola sumberdaya manusia (guru dan staf) yang dimiliki sehingga bisa maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Guru sebagai manusia dan mahluk sosial masih melekat pada dirinya rasa ingin dihormati, dihargai dari hasil kerja yang sudah dilaksanakan dengan iklas dan jujur.Memang keadilan perlu juga ditunjukkan kepada setiap yang menjadi tanggung jawab kita. Untuk itu pemberian penghargaan dan sanksi kepada guru dan staf dalam rangka pembinaan sangat penting untuk dilakukan.Tujuannya jelas agar mereka yang bekerja dengan baik pantas diberikan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan sebagai prestasi baginya. Demikian juga bagi mereka yang malas dan tidak melaksanakan tugas dengan beik, jujur , dan benar perlu diberikun teguran bahkan hukuman guna perbaikan dan memberikan efek jera kepada mereka, sehingga ke depan tidak lagi mengulagi perbuatan yang tidak terpuji.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

8. Pengelolaan Kesiswaaan dan PBM

Memperhatikan komitmen seorang pimpinan dalam menakhodai institusi yang dipimpinnya di Sekolah Dasar yang tergabung dalam komisi gugus dua Kecamatan Lingsar, selaku pengawas pembina yang setiap hari memantau dan melihat bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas tambahannya selaku pemimpin di sekolah tersebut. Masih terlihat beberapa kepala sekolah memiliki motivasi kerja hanya untuk kepentingan atasan.Mereka akan bekerja keras jika ada perintah atau program yang diminta oleh atasan, mereka sangat miskin dengan ide dan terobosan-terobosan baru untuk memajukan sekolah. Kepala sekolah masih mengutamakan prestise dari pada peningkatan prestasi siswanya. Kegiatan yang dilaksanakan oleh pimpinan tak lebih dari sebuah rutinitas yang selalu berulang dari tahun ke tahun tanpa adanya perubahan dan terobosan-terobosan untuk kemajuan sekolah. Karakter yang sudah terbentuk dari contoh yang ditunjukkan oleh kepala sekolah menular ke sikap guru-guru yang ada di sekolah. Guru tidak lagi bekerja dengan tulus karena kewajiban menjalankan tugas sebagaimana beban yang ada di pundak mereka, namun mereka bekerja tak lebih hanya untuk menyenangkan atasannya.Jika pimpinan melihat mereka akan bekerja sungguh-sungguh dan tekun, seolah mereka menjelma menjadi guru yang sangat profesional.

9. Mengelola dan pemberdayaaan SDM

Guru yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat yang sudah ditetapkan dalam Unadang-Undang guru dan dosen yang salah satunya adalah seorang calon kepala sekolah minimal harus memiliki kualikasi akademik S-1 Kependidikan, dan memiliki sertifikat profesi. Jika melihat kenyataan di tingakt sekolah masih banyak kepala sekolah yang diangkat belum memiliki kualifikasi pendidikan S-1 dan belum memiliki sertifikat pendidik. Hal ini sangat berpengaruh besar pada penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Kepala sekolah menjadi tidak percaya diri sebagai seorang pemimpin di tengah komunitas guru di sekolah yang hampir 80% memiliki kualifikasi pendidikan bahkan memiliki sertifikat pendidik, ini berakibat terhadap pengambilan keputusan oleh kepala sekolah yang cendrung ragu dan terkesan takut, maka tidak heran jika kita melihat ada kepala sekolah yang hanya sekedar menjadi simbul di sekolahnya, dia berfungsi jika setumpuk administrasi yang memerlukannya untuk melagalisasi, namun dalam tataran implementasi dia ditinggalkan oleh guru dan karyawan lainnya.

Akibat lain yang ditimbulkan oleh turunkan kepercayaan diri kepala sekolah karena kualifikasi pendidikannya yang masih D-II bahkan SPG, adalah tidak beraninya kepala sekolah mengadakan evaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, apalagi melakukan supervise proses pembelajaran langsung di dalam kelas yang *ending-nya* akan memberikan masukan berupa saran serta perbaikan terhadap perangkat pembelajaran maupun proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru tersebut. Hal lain juga berakibat pada hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah karena pengalaman dalam mengikuti forum sangat minim, maka tidak sedikit kepala sekolah tidak merasa yakin terhadap kemampuaannya jika berhadapan dengan wali murid, apalagi dalam forum rapat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

pleno wali murid.

10. Hubunga dengan Masyarakat (humas)

Dengan dikucurkannya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sejak tahun 2005 sebagai implikasi dari keluarnya UU Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan bahwa setiap warga negara yang berusia 7-12 tahun wajib mengikuti pendidikan dasar. Pasal 34 ayat 2 UU 20/2003 menyebutkan bahwa Pemerintah dan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, sedangkan pada ayat 3 menyebutkan bahwa wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Dengan keluarnya UU Sisdiknas yang diikuti dengan keluarnya kebijakan BOS sejak tahun 2005, maka praktis pendanaan sekolah menurut persepsi masyarakat adalah menjadi tanggung jawab pemerintah secara keseluruhan. Persepsi yang terbangun di tengah masyarakat ini berakibat sangat besar terhadap keterlibatan wali murid untuk ikut mendanai, membangun, dan memelihara sekolah yang sekarang ini sangat minim bahkan hampir tidak ada. Justru masyarakat dan komite merasa memiliki hak dan peluang ikut mencicipi dana BOS yang minim tersebut.
Hal ini diperparah lagi dengan himbauan agar sekolah memasang spanduk sekolah gratis disetiap sekolah. Hal ini memberikan pembenaran bagi masyarakat bahwa mereka tidak boleh dikenai dana apapun dari sekolah.Spanduk atau tulisan ini menjadi
bumerang bagi sekolah jika memungut dana yang tidak melalui kesepakatan di sekola

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 8 :Pedoman Wawancara Dengan Kepala Sekolah

No	Prinsip Manajemen	Indikator	Panduan Wawancara
1	Planning	a. Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas b. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan c. Merencanakan tindak lanjutny	Bagaimana langkah penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah. Apakah Sekolah juga membaut RTL
2	Organizing	a. Mengelola peserta didik dalam rangka PSB, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa b. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal c. Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yg efektif e. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa f. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah g. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah. Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah. Apakah penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah sudah dimanfaatkan. Bagaimana partisifasi dan keperdulian masyarakat terhadap sekolah di sekolah Bpk/Ibu.
3	Directing/Actuating	a. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran b. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen c. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan d. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal e. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta f. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal	Bagaimana strategi Bpk/Ibu dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada. Bagaimana Bpk/Ibu mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah
4	Controlling	a. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.	Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk/Ibu, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.

Disarikan dari Kompetensi Manajerial Kepala sekolah (Permendiknas No 13/2007

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 10 :Pedoman Wawancara Dengan Pengawas

No	Prinsip Manajemen	Indikator	Panduan Wawancara
1	Planning	a. Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas b. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan c. Merencanakan tindak lanjutnya	Bagaimana pendapat Bpk/Ibu tentang penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah gugus dua. Apakah Sekolah juga membaut RTL
2	Organizing	a. Mengelola peserta didik dalam rangka PSB, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa b. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal c. Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yg efektif e. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa f. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah g. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah. Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah gugus dua. Menurut Bpk/Ibu bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah di gugus dua. Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di semua sekolah gugus dua.
3	Directing/Actuating	a. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan c. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal d. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal	Bagaimana strategi Bpk/Ibu dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja SDM yang ada. Bagaimana mengoptimalkan sekolah dalam penggunaan sarana dan prasarana yang ada, guna mengembangkan sekolah
4	Controlling	a. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.	Apakah monitoring dan pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk/Ibu, dan bagaimana pertanggung jawaban program tersebut.

Disarikan dari Kompetensi Manajerial Kepala sekolah
(Permendiknas No 13/2007)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 9 :Pedoman Wawancara Dengan Guru

No	Prinsip Manajemen	Indikator	Panduan Wawancara
1	Planning	a. Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas b. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan c. Merencanakan tindak lanjutny	Bagaimana cara penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah . Apakah Sekolah juga membaut RTL
2	Organizing	a. Mengelola peserta didik dalam rangka PSB, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa b. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal c. Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yg efektif e. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa f. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah g. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	Bagaimana kKepala sekolah pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah. Bagaimana menurut Bpk/Ibu guru pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah . Menurut Bpk/Ibu bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah. Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di semua sekolah.
3	Directing/ Actuating	g. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran h. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen i. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan j. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal k. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta l. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal	Bagaimana strategi Bpk/Ibu kepala sekolah dalam menjaga kondusifnya suasana sekolah, guna mengoptimalkan kinerja guru dan staf. Bagaimana mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah
4	Controlling	a. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.	Apakah monitoring pelaksanaan program sudah diprogramkan dan dilaksanakan oleh Bpk/Ibu, dan bagaimana pertanggung jawabannya program tersebut.

Disarikan dari Kompetensi Manajerial Kepala sekolah
(Permendiknas No. 13/2007)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 11 :Pedoman Wawancara Dengan Kepala UPTD

No	Prinsip Manajemen	Indikator	Panduan Wawancara
1	Planning	a. Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas b. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan c. Merencanakan tindak lanjutnya	Bagaimana pendapat Bpk tentang penyusunan KTSP dan program RKT/RKJM dan RKJP di sekolah gugus dua. Apakah Sekolah juga membaut RTL
2	Organizing	h. Mengelola peserta didik dalam rangka PSB, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa i. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal j. Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien k. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yg efektif l. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa m. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah n. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan	Bagaimana pengelolaan Murid, guru,unit layanan khusus, dan inovasi di sekolah. Bagaimana pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan di sekolah gugus dua. Bagaimana penggunaan IT dalam sistem informasi sekolah di gugus dua. Bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat di semua sekolah gugus dua.
3	Directing/Actuating	e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran f. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal h. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal	Bagaimana pendapat Bapak tentang keharmonisan sekolah di gugus dua, sehingga kinerja SDM bisa maksimal. Bagaimana sekolah mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada, dalam mengembangkan sekolah di gugus dua
4	Controlling	a. Melakukan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.	Apakah ada monitoring pelaksanaan oleh kepala sekolah , dan bagaimana pertanggung jawabannya program tersebut serta pelaporannya ke UPTD.

Disarikan dari Kompetensi Manajerial Kepala sekolah
(Permendiknas No. 13/2007)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 12 : Intrumen Angket Komite Sekolah

Nama sekolah :.....
Nama responden :.....
Jabatan di Komite ;.....
Pendidikan terakhir :.....
Pekerjaan :.....

No	Sub Komponen dan Butir Komponen	Kondisi		Kriteria
		Ya	Tidak	
1	Apakah sekolah mempunyai dokumen rencana kerja (RKT,RKJM,dan RKJP)			a. Sangat lengkap b. Lengkap c. Cukup d. Kurang
2	Apakah Bapak sering diundang dalam rapat penyusunan program			a. Sering sekali b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang
3	Apakah kepala sekolah sering melakukan kunjungan ke wali murid.			e. Sering sekali f. Sering g. Kadang-kadang h. Jarang
4	Menurut bapak apakah ada kemajuan sekolah di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang			a. Sangat baik b. baik c. Cukup d. Kurang
5	Bagaimana pengelolaan keuangan, apakah sudah transparan			a. Sangat tranparan b. Transparan c. Cukup tranparan d. Kurang transparan
6	Apakah bapak sering diundang dalam rapat interen sekolah dan rapat wali urid			a. Sering sekali b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang
7	Apakah pendapat Bapak sering diakomodir oleh kepala sekolah jika Bapak memberikan masukan			a. Selalu b. Kadang-kadang c. jaramg d. tidak pernah
8	Bagaimana menurut pantauan bapak hubungan antara kepala sekolah, guru, dan staf lainnya di dalam lingkungan sekolah			a. sangat baik b. baik c. cukup d. kurang
9	Apakah kepala sekolah sering ikut dalam kegiatan kemasyarakatan.			a. Sering sekali b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang

Adopsi dari PPTK,Badan PSDM dan PMP Kemendiknas,2011,dengan modifikasi sesuai kebutuhan.

.....2011

Komite Sekolah

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Lampiran 13

Intrumen Pengambilan Data Kualifikasi Pendidikan Dan Sertifikasi Pendidik
SDN ....., Kecamatan Lingsar

No	Tenaga Pendidik	Kualifikasi Pendidikan			Jumlah	Sertifikasi Pendidik		Jumlah
		SLTA	D.II	S-1		Sudah	Belum	
1.	Kepala Sekolah							
2.	Guru PNS							
3.	GTT							
	Jumlah							

Lampiran 14

Intrumen Pengambilan Data Rombongan Belajar Dan Jumlah Murid
SDN ....., Kecamatan Lingsar

No	Rombel/Murid	Kelas						Jumlah
		I	II	III	IV	V	VI	
1.	**Rombongan belajar**							
2.	**Murid**							
	Jumlah							

....., Mei 2012
Kepala Sekolah

.....
Nip:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

16/41721

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka