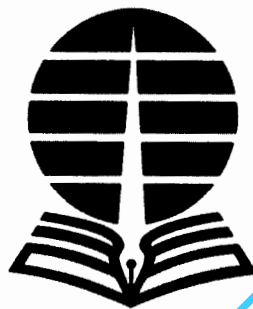


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM  
MELAKSANAKAN FUNGSI MANAJERIAL  
(Studi Kasus di SMA Negeri I Bengkayang Kalimantan Barat)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Administrasi Publik (MAP)**

**Disusun Oleh :**

**ARIUS MAJANG**

**NIM. 014827046**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**



**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul  
Kinerja Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Fungsi Manajerial.  
Studi Kasus di SMA Negeri I Bengkayang di Kalimantan Barat adalah hasil karya  
saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun  
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.  
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya  
bersedia menerima sanksi akademik.**

Pontianak, 15 Pebruari 2010  
Yang menyatakatan



Arius Majang  
Nim: 014827046

UNIVERSITAS TERBUKA

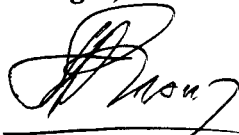
**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

**Judul TAPM : Kinerja Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Fungsi Manajerial. Studi Kasus di SMA Negeri I Bengkayang Kalimantan Barat**

**Penyusun TAPM : Arius Majang**  
**NIM : 014827046**  
**Program Studi : Magister Administrasi Publik**  
**Hari/tanggal : Jumat, 22 Oktober 2010**

**Menyetujui:**

**Pembimbing II,**



**Prof. Dr. IGAK Wardani, M.S., Ed.**  
**Nip: 194012311961082001**

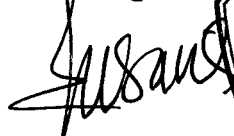
**Pembimbing I,**



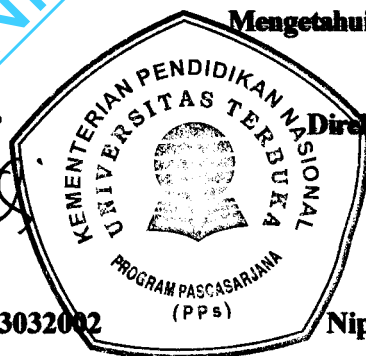
**Dr. Fatmawati, M.Si**  
**Nip: 196004071990032001**

**Mengetahui,**

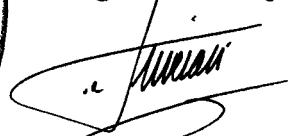
**Ketua Bidang ISIP**



**Dra. Sasanti, M.Si**  
**Nip. 196712141993032002**



**Direktur Program/Pascasarjana**



**Suciati, M.Sc, Ph.D**  
**Nip: 195202131985032001**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

**Nama** : Arius Majang  
**NIM** : 014827046  
**Program Studi** : Administrasi Publik

**Judul TAPM** : Kinerja Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Fungsi Manajerial. Studi Kasus di SMA Negeri I Bengkayang Kalimantan Barat

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,  
Program Studi Administrai Publik, Universitas Terbuka pada :

**Hari/Tanggal** : Jum'at / 22 Oktober 2010  
**W a k t u** : 13.56-15.56

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji** : Ir. Edward Zubir, M.M.  
NIP. 195912181986031003

**Penguji Ahli** : Dr. Roy V. Salomo, M. Soc.Sc.

**Pembimbing I** : Dr. Fatmawati, M.Si  
NIP. 196004071990032001

**Pembimbing II** : Prof. Dr. I.G.A.K. Wardhani, M.Sc. Soc  
Nip: 194012311961082001



**ABSTRAK****KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MELAKSANAKAN  
FUNGSI MANAJERIAL****Studi Kasus di SMA Negeri I Bengkayang Kalimantan Barat****Arius Majang****NIM: 014827046****Email: ariusmajang@yahoo.co.id****Universitas Terbuka UPJJ Pontianak****Kata Kunci: Kinerja Kepala Sekolah, Manajer dan Supervisor**

Tesis ini mengangkat masalah kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsi manajerial di SMA Negeri I Bengkayang. Menurut PP No. 28 pasal 12 ayat 1 Tahun 1990, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Tujuan penelitian ini mendeskripsikan kinerja kepala sekolah sebagai manajer dan sebagai supervisor. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif, sedangkan subjek penelitian adalah kepala sekolah, 20 orang dewan guru, pegawai tata usaha dan 4 orang siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajerial sesuai program harian, bulanan, semester dan tahunan secara umum sudah sesuai dengan program sekolah, namun masih terdapat kelemahan diantaranya dalam melaksanakan kegiatan pengembangan kurikulum. Kegiatan belajar mengajar di sekolah dapat dikatakan bersifat stagnan atau tidak ada pengembangan, terbukti bahwa perangkat pembelajaran dan metode yang digunakan dewan guru masih menggunakan media lama, tidak mengalami perubahan atau pengayaan yang berarti. Namun demikian kegiatan administrasi kantor sudah sesuai dengan program kepala sekolah dan cukup lengkap. Selanjutnya untuk kegiatan supervisi terhadap dewan guru tentang kegiatan kunjungan kelas dan diskusi kelompok sesuai dengan program kepala sekolah, namun kegiatan supervisi belum terjadwal.

**ABSTRACT****THE HEADMASTER'S PERFORMANCE IN CARRYING OUT THE  
MANAGERIAL FUNCTIONS****A case study at SMA Negeri 1 Bengkayang, Kalimantan Barat****Arius Majang****NIM: 014827046****Email: ariusmajang@yahoo.co.id****Universitas Terbuka of UPJJ Pontianak****The key word: The Headmaster performance, manager and supervisor**

This thesis raised the problem of headmaster's performance in carrying out the managerial function. According to the government regulation No. 28 article 12 paragraph 1 in 1990, the headmaster takes responsibility in organizing educational activities, school administration, guidance for other education personnel and utilization and maintenance of facilities and infrastructure. The purpose of this study is to describe and the headmaster's performance as manager and supervisor. This study uses qualitative methods to the type of research is descriptive, while research subjects are the principal, 20 teachers, administrative staff and 4 students. The result shows that the headmaster performance in carrying out managerial functions accordingly the daily, monthly, semester and annually program. Generally it is compliance with school curriculum development. Teaching and learning activities in school can be said to be stagnant or not developed, it is proved that the learning tools and methods used by the teachers are still using the old media, no change or a significant enrichment. However, the office's administrative activities in accordance with the principal programs and complete enough. Next, in order to supervise the activities of the teachers about the activities of class visits and group discussions compliance with the headmaster's program. However the supervision of activities have not been scheduled yet.



**BIODATA PENULIS**

1. Nama : Drs. Arius Majang
2. Tempat / Tanggal Lahir : Pacong / 17 Maret 1957
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Status : Kawin
5. Alamat : Jalan Bengkayang No. 7 , Kelurahan Bagak Sahwa,  
Kecamatan Singkawang Timur
6. Agama : Kristen Protestan
7. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
8. Pendidikan Terakhir : S 1
9. Nama Keluarga : a. Isteri : Ellysabeth  
b. Anak : 1). Arlyndo Zackaria  
2). Timotius Setiawan  
3). Septriany Gloria
10. Hobi : Olah raga , berkebun dan mendengar musik klasik,  
musik country, musik Pop.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, oleh karena Kasih dan AnugerahNya penulisan tesis ini dapat terselesaikan tanpa halangan yang berarti. Tesis ini berjudul “ Kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan Fungsi Manajerial. Studi Kasus di SMAN I Bengkayang Kalimantan Barat, merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Program Magister Administrasi Publik Universitas.

Pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. DR. Fatmawati, M.Si selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan tulus ikhlas sehingga penulisan TAPM / Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Prof. Dr. IG.A.K Wardani, M.Sc.Ed, selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan secara substansial maupun teknis dan dorongan untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM / Tesis ini.
3. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph. D Rektor Universitas Terbuka.
4. Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka yang senantiasa memberikan motivasi kepada setiap mahasiswa untuk mengembangkan diri melalui peningkatan pendidikan.
5. Ir. Edward Zubir, M.M selaku Kepala Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak.
6. Para Dosen Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta dan para Dosen Tutor UPBJJ-UT Pontianak yang juga telah memberikan

kemudahan serta kesempatan untuk menjadi nara sumber dalam penyusunan TAPM / Tesis ini.

7. Drs. Jacobus Luna, M.Si selaku Bupati Bengkayang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis menempuh tugas belajar di S-2 ini .
8. Drs. Paulus Anwardi, Kepala Dinas Pendidikan Bengkayang yang telah memberikan tugas izin belajar kepada penulis pada jenjang S-2 Program Magister Administrasi Publik di UPBJJ-UT Pontianak .
9. Mikael, S.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 1 Kabupaten Bengkayang yang telah memberikan izin untuk mengadakan pra survei dan penelitian sehubungan dengan penyusunan TAPM / Tesis ini.
10. Dewan Guru beserta staf TU dan Karyawan SMA Negeri 1 Bengkayang yang telah membantu penulis dalam penelitian dan penulisan TAPM / Tesis ini .
11. Seluruh staf Administrasi dan karyawan Program Pascasarjana UT Jakarta dan UPBJJ-UT Pontianak yang telah memberikan bantuan serta pelayanan administrasi dan lainnya sehingga turut memperlancar penyusunan/penulisan TAPM / Tesis ini .
12. Semua pihak dan rekan-rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik yang telah terlibat dalam memberikan bantuan dan sumbangannya baik berupa saran, tenaga maupun waktu selama penulis mengadakan penelitian. untuk penulisan TAPM / Tesis ini.

Sebagai manusia biasa penulis menyadari sepenuhnya, akan adanya kelemahan dan kekurangan-kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun guna memperbaiki segala kekurangan dalam penulisan TAPM /

**Tesis . Semoga TAPM /Tesis ini dapat dikembangkan dan berguna, khususnya bagi diri penulis dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka Jakarta melalui UPBJJ-UT Pontianak.**

**Pontianak, 22 Oktober 2010**

**Penulis,**

**Arius Majang  
NIM. 014827046**

**UNIVERSITAS TERBUKA**



## DAFTAR ISI

Cover	i
Lembar Pernyataan.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Abstrak.....	v
Abstract.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Bagan.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Masalah.....	5
C. Perumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Kegunaan Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teoritik.....	9
1. Pengertian Administrasi Pendidikan.....	9
2. Manajemen Pendidikan.....	14
a. Perencanaan/ <i>Planning</i> .....	18
b. Pengelolaan/Pengorganisasian/ <i>Organizing</i> .....	19
c. Koordinasi/ <i>Coordinating</i> .....	20
d. Pengawasan/Supervisi/ <i>Controlling</i> .....	22
3. Kepala Sekolah Sebagai Manajer.....	27
4. Kinerja Kepala Sekolah.....	31
B. Kerangka Pemikiran.....	36
C. Definisi Konsep.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
1. Desain Penelitian.....	40
2. Lokasi Penelitian.....	41
3. Subjek Penelitian.....	42
4. Teknik Pengumpulan Data.....	43
5. Alat Pengumpulan Data.....	46
6. Alat Pengumpul Data.....	48
7. Keabsahan Data.....	45
8. Jadwal Penelitian.....	49
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	51
1. Sejarah Kabupaten Bengkayang.....	51

2. Sejarah SMAN I Bengkayang.....	55
3. Program kerja Kepala Sekolah.....	57
<b>B. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Manajer di SMA Negeri I Bengkayang.....</b>	<b>64</b>
1. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang Perencanaan/Persiapan.....	65
a. Membuat Struktur Organisasi.....	66
b. Membuat Uraian Tugas.....	70
2. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang Pengelolaan/pengorganisasian.....	74
a. Program Kerja Kepala Sekolah.....	74
b. Akuntabilitas Pengelolaan administrasi Sekolah.....	86
3. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang Koordinasi.....	89
4. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang pengawasan/ Supervisi.....	97
a. Kunjungan Kelas.....	99
b. Diskusi Kelompok.....	106
c. Pertemuan Individual.....	108
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>109</b>
A. Kesimpulan.....	109
B. Saran.....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>112</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>PEDOMAN OBSERVASI.....</b>	<b>115</b>
<b>HASIL OBSERVASI.....</b>	<b>116</b>
<b>PEDOMAN WAWANCARA.....</b>	<b>117</b>
<b>HASIL WAWANCARA.....</b>	<b>119</b>
<b>DAFTAR INFORMAN.....</b>	<b>135</b>
<b>SURAT TUGAS PENELITIAN.....</b>	<b>136</b>
<b>PETA KABUPATEN BENGKAYANG.....</b>	<b>137</b>
<b>PETA SMAN I BENGKAYANG.....</b>	<b>138</b>
<b>GAMBAR PENELITIAN.....</b>	<b>139</b>
<b>BIODATA PENELITI.....</b>	<b>142</b>



## DAFTAR TABEL

1. Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian.....	43
2. Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	47
3. Tabel 4.1. Keadaan Guru berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	59
4. Tabel 4.2. Keadaan Guru berdasarkan Mata Pelajaran yang diasuh.....	60
5. Tabel 4.3. Keadaan siswa berdasarkan Tahun Ajaran 2007-2009	61
6. Tabel 4.4. Keadaan Rata-rata Hasil Ujian Siswa Tahun 2006-2008	61
7. Tabel 4.5. Kondisi Sarana Sekolah.....	62
8. Tabel 4.6. Kondisi Pekerjaan, Penghasilan dan Pendidikan Orang Tua Siswa.....	62
9. Tabel 4.7. Keadaan Guru berdasarkan Mata Pelajaran yang diasuh	71
10. Tabel 4.8. Keadaan Guru berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	72
11. Tabel 4.9. Program Kerja Harian Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang.....	75
12. Tabel 4.10. Program Kerja Mingguan Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang.....	77
13. Tabel 4. 11. Program Kerja Bulanan Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang.....	79
14. Tabel 4.12. Program Kerja Semester Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang.....	81
15. Tabel 4.13. Program Kerja Tahunan Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang.....	83
16. Tabel 4.14. Program Kerja Awal Tahun Pelajaran Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang.....	85
17. Tabel 4.15. Kelengkapan Administrasi Sekolah.....	87
18. Tabel 4.16. Data Guru-guru dan Pegawai Tata Usaha.....	88

19. Tabel 4.17. Data Agenda Rapat guru-guru dan Pegawai Administrasi Tahun Ajaran 2007/2008.....	92
20. Tabel 4. 18. Evaluasi Program Kerja Sekolah SMAN I Bengkayang.....	96
21. Tabel 4.19. Jadwal Supervisi Kelas SMAN I Bengkayang Tahun Pelajaran 2007/2008.....	101
22. Tabel 4. 20. Rekapitulasi Kelengkapan Administrasi Kegiatan Belajar Mengajar Guru Sekolah.....	102
23. Tabel 4.21. Lembar Penilaian Guru-guru SMAN I Bengkayang	104

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

1. Gambar 1. Kerangka Pikir Alur Penelitian..... ..	36
2. Struktur Organisasi SMA Negeri I Bengkayang Tahun 2008...	67

**UNIVERSITAS TERBUKA**



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 menyebutkan bahwa Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai salah satu unsur tenaga kependidikan sekaligus sebagai pemimpin bertanggungjawab melaksanakan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagaimana ditegaskan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28, pasal 12 ayat 1 tahun 1990, menyebutkan bahwa: "Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". Terkait dengan fungsi manajerial kepala sekolah, menurut Mulyasa (2004:8), kepala sekolah bertugas melaksanakan manajemen pendidikan yakni sebagai rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab komprehensif. Menurut Wahjosumidjo (2001: 93) bahwa di samping sebagai administrator, manajer, pendidik dan sebagai supervisor bagi guru-guru yang menjadi bawahan pada sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah juga menjadi penengah konflik internal yang terjadi di sekolah. Selain itu menurut Terry (Panglaykim & Tanzil, 1991: 82), bahwa persyaratan Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai

kecakapan-kecakapan teknis, seperti untuk merencanakan, menyusun organisasinya, mendelagasikan tugas dan kekuasaan, mengambil keputusan, mengawasi dan meneliti dan seterusnya.

Kepala sekolah sebagai manajer sekaligus melaksanakan tugas sebagai administrator. Menurut buku Standar Kompetensi Kepala Sekolah (2006: 7), kepala sekolah sebagai administrator pendidikan mempunyai tugas untuk mengembangkan kurikulum dan pengajaran, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat dan pembinaan pegawai administrasi. Peran Kepala Sekolah sebagai administrator akan terlihat ketika kepala sekolah menangani kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin, seperti mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan. Selain itu kepala sekolah sebagai administrator harus dapat mendayagunakan berbagai sumber secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan (Pidarta, 1995:72). Dengan demikian dapat dipertegas bahwa peran kepala sekolah sebagai administrator sangat terkait erat dengan proses mengendalikan sumber daya yang ada. Jadi kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya merupakan pelaksana layanan pendidikan untuk membantu perkembangan anak. Tentu saja dalam melaksanakan layanan tersebut kepala sekolah harus bekerjasama dengan orang lain, yakni bekerja bersama dengan rekan-rekan atau para guru, tata usaha dan murid, dan masyarakat (Hersey & Blanchard, 1977:112).

Demikian pula tugas kepala sebagai manajer bertanggungjawab atas pelaksanaan pengelolaan kegiatan pendidikan sekolah di SMA Negeri I Bengkayang yang terdiri dari pengembangan kurikulum dan pengajaran, kesiswaan, menjaga

hubungan dengan masyarakat. Disamping itu kepala sekolah juga bertugas melaksanakan supervisi pendidikan sebagai fungsi pengawasan pendidikan sekolah.

Selanjutnya dapat dijelaskan tentang SMA di Kabupaten Bengkayang khususnya SMA Negeri 1 Bengkayang. Secara geografis sekolah tersebut mudah dijangkau, berada di jalur utama dan merupakan sekolah favorit di Kabupaten Bengkayang. SMA Negeri 1 Bengkayang yang memiliki jumlah siswa sebanyak 453 terdiri dari 9 kelas memiliki jumlah guru negeri sebanyak 31 orang dan guru tidak tetap sebanyak 2 orang dengan tenaga administrasi sebanyak 3 orang, sering kali mengalami perubahan kepala sekolah sehingga dewan guru dan staf tata usaha banyak memiliki referensi tipe kepemimpinan kepala sekolah yang pernah memimpin di SMA Negeri 1 Bengkayang.

Terkait fungsi manajerial kepala sekolah tugas utama adalah menyangkut pengelolaan kegiatan pendidikan di SMA Negeri I Bengkayang diantaranya tentang pengelolaan sumber daya yang ada seperti guru-guru dan pegawai tata usaha yang bekerja di lingkup organisasi. Selain itu bagaimana pendelegasian dan wewenang guru/pegawai tata usaha. Demikian pula mengenai pembagian beban tugas guru-guru dalam hal kegiatan belajar mengajar.

Tugas kepala sekolah sebagai manajer pada kasus tertentu diantaranya dianggap belum profesional, sebagaimana yang dikemukakan oleh pendapat Mulyasa (2004:42), bahwa pada umumnya kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Hal ini disinyalir oleh laporan Bank Dunia (1999), bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu



pendidikan sekolah di Indonesia adalah kurang profesionalnya para kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan. Kasus yang terjadi bahwa pengangkatan kepala sekolah karena kepangkatan dan pengalaman sebagai guru bukan karena kemampuannya profesional di bidang manajemen pendidikan, sehingga kepala sekolah dianggap kurang profesional (manajer yang kurang bermutu).

Demikian pula Kepala sekolah di SMA Negeri I Bengkayang, dapat dikatakan belum mampu menciptakan iklim kerja secara profesional guru dan pegawai tata usaha. Hal ini terjadi kepala sekolah kurang mampu mengakomodasi dan mengelola personel terutama dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar, seperti penggunaan media pembelajaran dan metode mengajar yang tidak diperbaharui. Di sisi lain kepala sekolah belum mampu mengakomodasi pendapat dan keinginan guru-guru yang berbeda satu sama lain, sehingga pada saat tertentu masing-masing guru menjalankan tugasnya tanpa adanya arahan yang jelas.

Menyangkut tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer, sekaligus sebagai administrator terkesan belum secara optimal, hal ini sangat dimaklumi karena kesibukan jabatannya. Selain sebagai kepala sekolah juga merangkap sebagai Ketua Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) Sekolah Menengah Atas Kabupaten Bengkayang yang memiliki wilayah sangat luas sekali. Kesibukannya sebagai Ketua MKKS SMA Kabupaten Bengkayang menyita waktu sehingga beberapa aspek tertentu tugasnya terbengkalai, seperti misalnya mengadakan rapat secara terjadwal, tidak terjadwalnya kegiatan supervisi, pembinaan para guru dan staf pegawai dan sebagainya.

Berdasarkan indikasi-indikasi yang dipaparkan mengenai kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer dan administrator, penulis tertarik



untuk mengkaji bagaimana kinerja kepala sekolah SMA Negeri I Bengkayang di Kabupaten Bengkayang, yang menyangkut akuntabilitas atau tanggungjawab sebagai pemimpin dalam mengkoordinasikan tugas-tugas kepada bawahan yang dipimpinnya.

## **B. Pembatasan Masalah**

Sebagaimana ditegaskan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28, pasal 12 ayat 1 tahun 1990, menyebutkan bahwa Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut Kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan memahami dan menguasai 5 (lima) kriteria dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, yaitu kepala sekolah sebagai Edukator (Pendidik), sebagai Manajer (Pemimpin), Administrator, Supervisor (Penyelia), Leader (Pimpinan), Inovator (Pembaharu), dan Motivator. Tugas tersebut dikenal dengan singkatan. Kepala sekolah sebagai manajer berarti melaksanakan manajemen pendidikan. Sejalan dengan tugas-tugas tersebut, dalam menjalankan tugas kependidikan berarti mengelola kegiatan pendidikan di sekolah, seperti menurut pendapat Mulyasa (2007), manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kegiatan tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.

Berdasarkan beberapa tugas pokok kepala sekolah penulis membatasi secara garis besar kegiatan pengelolaan pendidikan di sekolah, dalam menjalankan fungsi manajerial mencakup kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*). Adapun alasan pembatasan masalah mengenai tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer menyangkut persiapan dan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan terutama menyangkut aktivitas belajar mengajar di sekolah. Demikian pula tugas penyelenggaraan supervisi sebagai fungsi kontrol terhadap lancarnya kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Sehubungan dengan itu ruang lingkup masalah yang menjadi sasaran dalam penelitian ini meliputi kinerja Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bengkayang dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer mencakup empat kegiatan, yakni kegiatan bidang perencanaan/persiapan, pengorganisasian, koordinasi dan kegiatan supervisi. Dari bidang kegiatan tersebut kinerja kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat dari akuntabilitas atau tanggungjawab dalam menjalankan tugas manajerial yang meliputi kegiatan penyelenggaraan pendidikan, penertiban administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Sebagai supervisor, kepala sekolah bertanggungjawab melaksanakan kegiatan supervisi pendidikan terhadap guru-guru, di antaranya melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas.

### C. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penulisan ini yaitu: bagaimana kinerja kepala sekolah dalam

**melaksanakan fungsi manajer di SMAN I Bengkayang terutama dalam menjalankan kegiatan administrasi pendidikan.**

#### **D. Tujuan Penelitian**

**Terkait tugas kepala sekolah sebagai manajer dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah, maka tujuan penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis:**

- 1. Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan perencanaan penyelenggaraan pendidikan di SMA Negeri I Bengkayang.**
- 2. Kinerja kepala sekolah dalam mengorganisasikan penyelenggaraan pendidikan di SMA Negeri I Bengkayang.**
- 3. Kinerja kepala sekolah melaksanakan koordinasi dalam penyelenggaraan pendidikan di SMA Negeri I Bengkayang.**
- 4. Kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi sekolah di SMA Negeri I Bengkayang**

#### **E. Manfaat Penelitian**

**Bertitik tolak dari latar belakang serta rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini memiliki manfaat baik secara aspek teoritis maupun secara aspek praktis.**

##### **1. Aspek Teoritis**

**Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan referensi tentang kinerja Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer.**

##### **2. Aspek Praktis**

- a. Sebagai bahan acuan kepala sekolah dalam mengakomodir keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda yang cenderung mengakibatkan melemahnya**

kinerja yang pada gilirannya sangat merugikan bagi perkembangan peserta didik dalam mencapai kualitas lulusan yang memuaskan.

- b. Sebagai pedoman yang mungkin dapat membantu kepala sekolah dalam pengelolaan manajemen sekolah yang baik, karena mendapatkan bahan masukan dari hasil penelitian yang akurat.
- c.. Sebagai bahan utama untuk melaksanakan program supervisi dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru sehingga dengan pembinaan ini diperoleh nilai ganda dalam rangka meningkatkan kompetensi guru secara optimal.
- d. Sebagai motivasi bagi pegawai atau guru-guru, pegawai/karyawan administrasi agar dapat memperbaiki kinerja yang dirasa masih kurang dan perlu ditingkatkan sehingga menjadi lebih baik.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Pengertian Administrasi pendidikan

Pengertian administrasi pendidikan tidak terlepas dari pengertian ilmu administrasi pada umumnya. Bahkan dapat pula dikatakan bahwa administrasi pendidikan adalah penggunaan atau aplikasi ilmu administrasi ke dalam pendidikan. Untuk itu sebelumnya diterangkan terlebih dahulu yang dimaksud dengan pengertian administrasi. Kata "administrasi" berasal dari bahasa Latin yang terdiri atas *ad*, artinya ke atau kepada, sedangkan *ministrare* artinya melayani, membantu atau mengarahkan. Jadi kata administrasi menurut Purwanto (2005:2), dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan. Perkembangan ilmu administrasi yang pada mulanya bergerak di dalam dunia industri dan perusahaan, kemudian menjalar ke dalam pemerintahan atau negara.

Hubungannya dengan administrasi pendidikan sebagai suatu cabang ilmu administrasi pada umumnya. Para ahli pendidikan mulai menyadari bahwa meskipun prinsip-prinsip administrasi dalam berbagai lapangan memiliki kesamaan, baik dalam proses maupun tujuannya, dalam dunia pendidikan mempunyai kekhususan yang berbeda dengan dunia perusahaan atau pemerintahan. Jika dalam perusahaan yang diolah adalah benda-benda mati atau bahan-bahan mentah, maka dunia pendidikan yang diolah adalah benda-benda hidup atau peserta didik. Demikian pula jika ditinjau dari tujuannya, maka perusahaan bertujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dan



menghasilkan produksi yang sebanyak-banyaknya dengan kualitas yang tinggi. Dalam dunia pendidikan, menghasilkan produk proses pendidikan di sekolah yakni proses belajar mengajar dan produk kualitas peserta didik dalam hal ini adalah luaran kelulusan peserta didik.

Administrasi pendidikan mempunyai karakteristik tersendiri seperti yang dikatakan oleh Kuntoro (Purwanto, 2005:3), bahwa perbedaan administrasi pendidikan dan administrasi lain terletak pada prinsip-prinsip operasionalnya, bukan pada prinsip umum. Meskipun segala kegiatan yang dilakukan di dalam proses administrasi pendidikan pada akhirnya bermaksud untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, administrasi pendidikan tidak sama dengan pendidikan. Tidak semua kegiatan pencapaian tujuan pendidikan itu adalah administrasi pendidikan.

Pengertian administrasi pendidikan lebih lanjut dijelaskan oleh Purwanto (2005:4), bahwa administrasi pendidikan adalah segenap proses penerahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personel, spritual maupun material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan. Jadi di dalam proses administrasi pendidikan segenap usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses pencapaian tujuan pendidikan itu diintegrasikan diorganisasi dan dikoordinasi secara efektif, dan semua materi yang diperlukan dan yang telah ada dimanfaatkan secara efisien. Pengertian tersebut jika dipersingkat bahwa administrasi pendidikan ialah pembinaan, pengawasan dan pelaksanaan dari segala sesuatu yang berhubungan dengan urusan-urusan sekolah.

Kegiatan administrasi pendidikan tidak terlepas dari beberapa unsur yang perlu mendapat perhatian. Setiap unsur saling terkait satu sama lain, dan harus dikelola atau

diatur sedemikian rupa sehingga mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Hal-hal yang harus diperhatikan ialah:

1. **Administrasi pendidikan bukan hanya sekedar kegiatan-kegiatan tata usaha seperti yang dilakukan di kantor-kantor pemerintahan pada umumnya.**
2. **Administrasi pendidikan mencakup kegiatan-kegiatan yang luas, yang meliputi antara lain kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan sebagainya, yang menyangkut bidang-bidang materil, personel dan spritual dalam bidang pendidikan pada umumnya, dan khususnya pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.**
3. **Administrasi pendidikan merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu administrasi pendidikan seyogyanya harus diketahui bukan hanya oleh kepala sekolah tetapi juga diketahui dan dijalankan oleh guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah sesuai dengan fungsi jabatannya masing-masing.**

Secara umum pengertian administrasi pendidikan tidak hanya menyangkut hanya mengurus lembaga sekolah, tetapi mengurus lembaga lain, seperti direktorat, kantor wilayah, struktur organisasi Depdiknas kabupaten/kota dan sebagainya. Sedangkan administrasi sekolah merupakan bagian dari administrasi pendidikan. Administrasi sekolah kegiatannya terbatas pada pelaksanaan pengelolaan pendidikan di sekolah, seperti menyangkut kegiatan menangani subjek pendidikan (peserta didik), kepemimpinan, supervisi, bimbingan terhadap peserta didik dan sebagainya.



Setiap kegiatan di dalam proses administrasi pendidikan diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan tergambar di dalam kurikulum sekolah masing-masing. Adanya unsur tujuan ini menimbulkan perlunya pengadministrasian pelaksanaan kurikulum yang menjadi tugas dan tanggungjawab kepala sekolah bersama guru-guru dan pegawai sekolah lainnya. Adanya unsur tugas dan fungsi menunjukkan bahwa dalam setiap kegiatan administrasi perlu adanya pengorganisasian yang baik dan teratur. Semua manusia yang terlibat di dalamnya harus diorganisasi sehingga mereka mempunyai tanggungjawab dan wewenang masing-masing serta hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing. Dalam kegiatan ini diperlukan pula adanya koordinasi dan pengawasan atau supervisi dari pimpinan.

Berikut ini beberapa bidang administrasi sekolah yang menjadi tugas kepala sekolah dan guru-guru untuk mengkoordinasikan dengan terarah, yakni:

a. Administrasi tata laksana sekolah, meliputi:

- 1). Organisasi dan struktur pegawai tata usaha
- 2). Otorisasi dan anggaran belanja keuangan sekolah
- 3). Masalah kepegawaian dan kesejahteraan personel sekolah
- 4). Masalah perlengkapan dan pembekalan
- 5). Keuangan dan pembukuannya
- 6). Korespondensi
- 7). Laporan-laporan (bulanan, kuartalan dan tahunan)
- 8). Masalah pengangkatan, pemindahan, penempatan dan pemberhentian pegawai
- 9). Pengisian buku pokok, klapper, rapor dan sebagainya

b. Administrasi personel guru dan pegawai sekolah, meliputi:

- 1). **Pengangkatan dan penempatan tenaga guru**
- 2). **Organisasi personel guru-guru**
- 3). **Masalah kepegawaian dan kesejahteraan guru**
- 4). **Rencana orientasi bagi tenaga guru yang baru**
- 5). **Kondite dan penilaian kemajuan guru-guru**

**c. Administrasi murid, meliputi:**

- 1). **Organisasi dan perkumpulan murid**
- 2). **Masalah kesehatan dan kesejahteraan murid**
- 3). **Penilaian dan pengukuran kemajuan murid**
- 4). **Bimbingan dan penuluhan bagi murid-murid**

**d. Supervisi pengajaran, meliputi:**

- 1). **Usaha membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai-pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebaik-baiknya**
- 2). **Usaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik**
- 3). **Mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, murid dan pegawai tata usaha sekolah**
- 4). **Mengusahakan cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan pengajaran**
- 5). **Usaha mempertinggi mutu dan pengalaman guru-guru**

**e. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum**

- 1). **Mempedomani dan merealisasikan apa yang tercantum dalam kurikulum sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran**

- 2). Menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi, sumber-sumber dan metode-metode pelaksanaannya, disesuaikan dengan pembaharuan pendidikan dan pengajaran
- 3). Kurikulum merupakan pedoman bagi guru-guru dalam mengajar, tetapi kurikulum bisa dikembangkan oleh guru-guru seperti menambah materi, sumber literatur atau metode sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan lingkungan sekolah.

## 2. Manajemen Pendidikan

Kata manajemen pendidikan hampir sama istilahnya dengan administrasi pendidikan. Hanya istilah manajemen lebih terkenal dan umum dipakai dalam dunia perusahaan daripada di dalam dunia pendidikan. Lebih jelasnya terlebih dahulu diuraikan pengertian manajemen. Manajemen adalah proses untuk menyelenggarakan dan megawasi suatu tujuan tertentu. Menurut Purwanto (2005: 6), bahwa manajemen adalah fungsi dewan manajer (biasanya dikatakan manajemen), untuk menetapkan kebijakan (*policy*) mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana pembiayaannya, memberikan servis dan memilih serta melatih pegawai, dan lain-lain faktor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha. Lebih-lebih lagi manajemen bertanggungjawab dalam membuat suatu susunan organisasi untuk melaksanakan kebijakan itu.

Mengacu pada prinsip-prinsip manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan, maka manajemen yakni dalam arti manajemen sekolah sama dengan administrasi pendidikan di sekolah. Selanjutnya diterangkan lebih rinci, yakni kata "manajer" diartikan dengan "kepala sekolah" atau "pemimpin pendidikan". Maksudnya kemana kepala sekolah mengarahkan proses pendidikan di sekolah, *out put* luaran peserta didik,

dan mengarahkan mereka untuk melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dan sebagainya. Dengan demikian maka keseluruhan defenisi manajemen pada prinsipnya mengandung arti yang sama dengan administrasi pendidikan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Abdurrahman (Purwanto, 2005:7), bahwa administrasi pendidikan mengandung pengertian yang lebih luas daripada manajemen. Perbedaan tersebut yakni manajemen merupakan salah satu aspek administrasi, dan di dalam kegiatan administrasi pada umumnya kegiatan manajemen sangat menentukan. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi. Berarti bahwa setiap kegiatan manajemen adalah kegiatan administrasi, meskipun tidak semua kegiatan administrasi adalah manajemen. Selanjutnya Abdurrahman (Purwanto, 2005:6 dan 7) menjelaskan bahwa manajemen adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orang sebagai pelaksana.

Manajemen adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi suatu tujuan tertentu. Demikian pula pada fungsi-fungsi pokok dalam manajemen adalah *planning, organizing, actuating (stafing), commanding (directing), coordinating, controlling atau supervision, communicating* dan sebagainya. Fungsi yang telah diungkap tadi merupakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan. Dengan kata lain manajemen adalah rangkaian tindakan dengan maksud untuk mencapai hubungan kerjasama dalam suatu sistem administrasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam proses administrasi pendidikan terdapat kegiatan manajemen.

**Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2004:7). Selanjutnya menurut Mulyasa bahwa proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi. Selanjutnya menurut Engkoswara (Mulyasa, 2004:8), manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik.**

**Penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola sumber daya meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pembinaan. Sumber daya terdiri dari; (1). Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, yakni; peserta didik, pendidik dan pemakai jasa pendidikan. (2). Sumber belajar dan kurikulum, yakni segala sesuatu yang disediakan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. (3). Fasilitas, yakni peralatan, barang, dan keuangan yang menunjang terjadinya pendidikan.**

**Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan. Efektivitas pendidikan dapat di lihat dari sudut prestasi, yaitu mampu menampung masukan yang banyak dan menghasilkan tamatan yang banyak, bermutu dalam arti mampu bersaing dipasaran atau lapangan kerja yang diperlukan. Efektivitas pendidikan ini dapat dilihat pula dari sudut proses pendidikan, meliputi kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi pada peserta didik. Efisiensi pendidikan dimaksudkan bahwa dengan memanfaatkan tenaga, fasilitas, dana dan waktu sesedikit mungkin mampu menghasilkan banyak, bermutu, relevan dan**



bernilai ekonomi tinggi. Efisiensi pendidikan memiliki arti sebagai hubungan antara pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi.

Uraian di atas memaparkan bahwa bidang garapan manajemen pendidikan mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penataan terhadap sumber daya pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, kurikulum, dana, sarana dan prasarana, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Melalui kegiatan manajemen pendidikan yang tepat diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan aspek-aspek kepribadian peserta didik secara optimal sesuai kebutuhan, tuntutan masyarakat dan lingkungan, baik lingkungan lokal maupun global.

Paradigma pendidikan dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, setiap sekolah diberikan kewenangan secara luas untuk mengembangkan berbagai potensi yang ada. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah untuk meningkatkan berbagai kemampuan dalam berbagai aspek manajerialnya agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan fungsi-fungsi pokok dalam manajemen adalah *planning, organizing, actuating (staffing), commanding (directing), coordinating, controlling atau supervision, communicating* dan sebagainya. Dari tugas tersebut kepala sekolah diwajibkan melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Terkait dengan fungsi

pokok tersebut, pada bahasan ini dibatasi pada aspek perencanaan, aspek pengorganisasian, aspek koordinasi dan aspek pengawasan/supervisi. Keempat aspek ini berhubungan langsung dengan kegiatan pembelajaran di sekolah, sedangkan aspek lainnya saling terkait berhubungan langsung dengan tugas manajerial. Berikut dijelaskan tugas kepala sekolah sebagai manajer:

**a. Perencanaan/planning.**

Tahap perencanaan adalah tahapan persiapan menyusun suatu rancangan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Nawawi (2001:16) perencanaan adalah persiapan menyusun suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Persiapan dalam bidang pendidikan berarti persiapan menyusun keputusan tentang masalah atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu anak didik untuk mencapai tujuan pendidikannya.

Tugas kepala sekolah dalam membuat dan menetapkan suatu perencanaan untuk tujuan pendidikan dalam hal ini kegiatan pembelajaran di sekolah tidak dapat membuat atau memutuskan sendiri. Keterlibatan guru-guru dan pegawai menjadi bagian dalam membuat dan memutuskan perencanaan. Dengan adanya keterlibatan semua komponen tenaga pendidikan, diharapkan dapat terjalin kerjasama dan tanggungjawab masing-masing pihak yang terlibat. Pembahasan mengenai perencanaan meliputi semua aspek atau komponen yang berhubungan dengan lingkup pendidikan di sekolah, baik mengenai kurikulum, guru-guru, fasilitas/alat pembelajaran dan sebagainya. Tidak satu aspek/komponen yang tertinggal, semuanya merupakan satu kesatuan yang saling terkait dan saling menunjang, sehingga tujuan pendidikan akan tercapai.

Pada tahapan membuat suatu perencanaan diperlukan oleh data yang lengkap. Data tersebut dapat diperoleh dari hasil pencatatan atau hasil penelitian yang dikembangkan untuk kepentingan lembaga pendidikan (Nawawi, 2001). Selanjutnya menurut Nawawi (2001:18), data tersebut dianalisis secara rasional dan ilmiah sebelum dipergunakan dalam mengambil suatu keputusan, dan hasil analisis disusun menjadi perencanaan. Selanjutnya dalam pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan harus melibatkan sejumlah orang yang langsung terlibat dalam suatu kegiatan. Suatu rencana yang disusun bersama akan menimbulkan perasaan ikut terlibat dan merasa bertanggungjawab atas keputusan yang telah diambil.

**b. Pengelolaan/Pengorganisasian/Organizing**

Sebagaimana makna administrasi adalah sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya mengenai konsep administrasi publik sebagaimana menurut Sundarso (2006:110), dimaksudkan sebagai usaha kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini mengenai kenegaraan yang pada umumnya merupakan pemberian pelayanan terhadap segenap kehidupan Warga Negara yang terdapat di dalam negara itu. Dari pengertian tersebut bahwa kerjasama merupakan kata kunci adanya kegiatan organisasi, tidak mungkin seseorang dapat melakukan kerja secara individu tanpa melibatkan orang lain. Dengan demikian melalui organisasi, pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Pengorganisasian berarti suatu pengelolaan kegiatan yang telah direncanakan dan dipersiapkan sesuai dengan pembagian bidang kerja masing-masing. Menurut Nawawi (2001), pola kerja setiap bidang sesuai dengan fungsi-fungsi administrasi. Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembidangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok



kerjasama. Pembagian atau pembidangan kerja harus disusun dalam suatu struktur yang saling terkait dan jelas. Oleh karenanya setiap unit kerja menggambarkan juga sejumlah aktivitas yang menjadi tugasnya agar dilaksanakan. Masing-masing satuan atau unit kerja memiliki wewenang dan tanggungjawab yang bersifat hirarkis atau horizontal.

**c. Koordinasi/*Coordinating***

Kegiatan organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya kerjasama. Kerjasama merupakan bagian dari kegiatan manajemen, yang dapat dianggap sebagai suatu proses yang menggerakkan kegiatan dalam administrasi itu sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar tercapai.

Manajer atau pemimpin sebagai seorang yang mempunyai wewenang tertinggi dituntut agar dapat menciptakan situasi yang kondusif, yaitu bagaimana bisa memupuk kerjasama yang baik antar aparat/pegawai. Dengan adanya tata hubungan yang baik maka memungkinkan aparat/pegawai mengetahui apa yang terjadi atau apa yang akan dilakukan. Tanpa adanya tata hubungan yang baik, tak mungkin kerjasama dapat terlaksana dengan baik. Kerjasama dan koordinasi merupakan satu kesatuan yaitu suatu rangkaian kerja yang saling mendukung, ruang gerak kerja saling berirama. Dengan kata lain adanya keserasian tugas bersama dan tugas di tiap bagian guna mewujudkan tujuan secara keseluruhan.

Menurut Kaloh (2007:273), menjelaskan bahwa dalam administrasi publik terdapat konsep yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang bagaimana menciptakan dan menyatukan gerak ke arah sasaran yang sama yang disebut koordinasi. Dengan adanya koordinasi kegiatan akan teratur, terarah dan adanya kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Koordinasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan

organisasi secara efektif dengan melalui upaya menghilangkan kekacauan serta tumpang tindih. Jadi koordinasi merupakan upaya atau kegiatan untuk menyerahkan, menyelaraskan atau mensinkronisasikan unit-unit, bagian atau tindakan di dalam suatu organisasi. Selanjutnya Kaloh (2007:274), menjelaskan pentingnya koordinasi dalam organisasi, yaitu:

1. Koordinasi yang baik akan berpengaruh terhadap efisiensi organisasi, karena itu koordinasi akan memberikan kontribusi guna tercapainya efisiensi terhadap usaha-usaha yang lebih khusus. Bila tidak dipadukan akan terjadi pemborosan berupa uang, tenaga, dan alat-alat.
2. Koordinasi mempunyai efek terhadap moral organisasi itu, terutama menyangkut kepemimpinan (*leadership*). Kalau kepemimpinan kurang baik, berarti koordinasi tidak akan berjalan baik. Misalnya kalau suatu organisasi tidak terkoordinasi, keputusan itu selalu tertunda-tunda, tidak tepat atau terjadi kesalahan-kesalahan.
3. Koordinasi mempunyai efek terhadap pegawai. Artinya bahwa unsur pengendalian di dalam koordinasi harus selalu ada.
4. Koordinasi mencakup pula adanya integrasi dalam kesatuan tindakan dan dengan adanya sinkronisasi dari segi waktu pelaksanaan yang bertujuan untuk keserasian, seirama dan selaras satu sama lain.

Seorang pemimpin adalah pemegang kendali organisasi. Jika baik kinerja pemimpin, maka baik pula organisasi, sebaliknya buruknya kinerja pemimpin akan tercermin buruk pula organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu bagaimana pemimpin memainkan perannya untuk mengkoordinasikan bawahannya agar kegiatan organisasi berjalan terarah, searah, dan masing-masing unit terlihat kompak. Kerjasama tim dalam masing-masing unit yang terintegrasi akan mempunyai hasil yang lebih baik daripada dikerjakan tanpa adanya koordinasi. Stephen R. Covey (Kaloh, 2007:276) menyatakan bahwa, sinerji adalah jika dikerjakan bersama lebih baik hasilnya jika dikerjakan sendiri-sendiri, selain itu gabungan beberapa unsur akan menghasilkan suatu produk yang lebih unggul.

**d. Pengawasan/Supervisi/Controlling.**

Kontrol atau pengawasan dalam administrasi berarti kegiatan mengukur tingkat efektivitas kerja personal dalam usaha mencapai tujuan (Nawawi, 1997). Aspek-aspek yang di lihat dalam kegiatan pengawasan menyangku aspek administratif dan aspek personal dan semua aspek yang terlibat dalam suatu kegiatan organisasi. Dengan demikian kegiatan pengawasan meliputi pengawasan terhadap personal, kegiatan administratif dan peralatan dan sarana yang ada.

Kegiatan pengawasan dalam kegiatan pendidikan di sekolah adalah kegiatan personal dalam hal ini mengawasi guru-guru dalam mengajar di kelas. Istilah pengawasan dalam dunia pendidikan untuk mengawasi guru-guru dalam mengajar disebut supervisi.

Pengertian kepengawasan atau disebut supervisi menurut Purwanto (2005:75) mengatakan bahwa kepengawasan mempunyai pengertian yang luas. Kepengawasan adalah segala bantuan dari pemimpin sekolah, yang tertujuan kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal tersebut berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Dengan kata lain Ngalim Purwanto mengatakan bahwa Kepengawasan ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Supervisi dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan seorang supervisor khusus yang lebih independen. Terkait dengan tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat bekerjasama dengan supervisor independen. Keterlibatan kepala sekolah sebagai supervisor sesuai dengan fungsi pengawasan dalam administrasi pendidikan. Sebagai pimpinan kepala sekolah bertanggungjawab atas jalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Pengertian supervisi di dunia pendidikan lebih khusus menyangkut dalam supervisi pengajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan supervisi pengajaran (Purwanto, 2005:89), ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan. Kegiatan supervisi bukan untuk mencari kesalahan orang (guru) melainkan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan, kemudian dicarikan solusinya.

Selain supervisi pengajaran terdapat jenis supervisi yang dinamakan supervisi klinis. Menurut John J. Bolla (Purwanto, 2005) bahwa supervisi klinis yakni suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar guru-guru. Selanjutnya dipertegas lagi menurut Richard Waller (Purwanto, 2005), bahwa supervisi klinis difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual terhadap penampilan mengajar.

Supervisi di dunia pendidikan dibedakan menjadi dua macam, yaitu supervisi umum dan supervisi pengajaran, lebih jelasnya menurut Puwanto (2005:89), menguraikan kedua supervisi yakni:

1. Supervisi umum adalah dipervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah atau kantor-kantor pendidikan, supervisi terhadap kegiatan pengelolaan administrasi kantor, supervisi pengelolaan keuangan sekolah atau kantor pendidikan dan sebagainya.
2. Supervisi pengajaran ialah kegiatan-kegiatan pengajaran yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

Sesuai dengan rumusan di atas, maka kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam rangka pelaksanaan kepegawasan dapat disimpulkan; (a). Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. (b). Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar-mengajar yang baik. (c). Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar-mengajar yang lebih baik. (d). Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid dan pegawai sekolah lainnya. (e). Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru, pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop*, seminar, *inservice-training*, atau *up-grading*.

Pengawasan dan pembinaan ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pembinaan merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan (guru-



pekerjaannya. Kegiatan supervisi dapat dibagi beberapa kegiatan seperti yang dijabarkan menurut Mulyasa (2004), yakni terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka melakukan supervisi, antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Berikut dijelaskan kegiatan supervisi yakni:

1. Diskusi kelompok, yakni merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan masalah di sekolah alam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan guru-guru dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas.

Diskusi kelompok ini dapat dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok bisa juga dilaksanakan selesai rapat. Hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa maka guru-guru harus memberikan tugas kepada guru lainnya sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu.

2. Kunjungan kelas, dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar. Kegiatan belajar mengajar yang dapat diamati seperti dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran,

media yang digunakan, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik atau murid-murid dalam menangkap materi yang diajarkan.

Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan dan mencari jalan keluarnya. Selanjutnya menyusun program pemecahan masalah untuk masa yang akan datang bisa diperbaiki. kegiatan kunjungan kelas dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah.

3. Simulasi pembelajaran, merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru-guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik, Kegiatan ini dapat dilaksanakan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Pada prinsipnya setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatkan kesadaran guru-guru untuk meningkatkan kinerjanya (2) meningkatkan keterampilan guru-guru dalam melaksanakan tugasnya. (3). Memberikan pembinaan kepada guru-guru dalam memperbaiki belajar mengajar yang dianggap memerlukan bimbingan.



### 3. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya baik sebagai seorang administrator maupun sebagai manajer. Masing-masing akan saling mempengaruhi, sehingga pada suatu titik optimum dapat saja mengganggu kinerja, namun ada juga di antaranya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja. Beberapa faktor tersebut mencakup: (1) Faktor internal, yaitu hal-hal yang berasal dari dalam seperti sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendukung yang tersedia, serta sikap dan perilaku dari kepala sekolah itu sendiri. (2) Faktor eksternal, yaitu hal-hal yang datang dari luar atau lingkungan di sekitar sekolah, seperti dukungan masyarakat, keamanan lingkungan, fasilitas-fasilitas pendukung di sekitar lingkungan sekolah. Kedua faktor tersebut sudah pasti akan mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah.

Selain sebagai manajer Kepala sekolah sekaligus juga menjalankan fungsinya sebagai administrator. Hal ini berkaitan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan keuangan. Pengelolaan kegiatan diwujudkan kegiatan yang bersifat rutin, sesuai apa yang diungkap oleh Pidarta (1999: 98), kegiatan-kegiatan rutin sekolah terdiri dari pengendalian struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif dan melakukan evaluasi serta pengawasan. Lebih lanjut Pidarta (1999:100) menyarankan bahwa

Kepala Sekolah sebagai administrator tidak memandang guru-guru sebagai bawahan, melainkan sebagai teman sejawat.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dijelaskan bahwa seorang Kepala Sekolah hendaknya mampu menggerakkan dan mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan administrasi yang tertib sesuai ketentuan yang berlaku sehingga menunjukkan kualitas kinerja. Begitu juga dengan pegawai tata usaha/administrasi sekolah harus dapat diarahkan dan dikendalikan dalam pelaksanaan penataan administrasi sekolah. Seluruh tugas tersebut dilaksanakan pada program sekolah, program kepegawaian, program siswa, hubungan masyarakat, fasilitas fisik dan pengelolaannya. Dengan demikian tugas kepala sekolah dapat dikatakan sangat berat. Oleh karena itu Kepala Sekolah harus dapat membagi tugas-tugas tersebut kepada guru-guru (Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas, Ketua Jurusan/Program) dan kepada seluruh pegawai tata usaha.

Sebagai manajer, Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan dan keahliannya untuk mengorganisir seluruh sumber daya manusia (SDM) yang ada di sekolah untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai manajer Kepala Sekolah mempunyai kewenangan untuk mengatur seluruh aktivitas yang dilaksanakan di sekolah baik yang dilakukan oleh para guru, pegawai tata usaha, maupun peserta didik. Peran utama kepala sekolah adalah mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur yang ada dalam menghasilkan operasional yang efisien di sekolah. Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah secara optimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Bukan hanya personel yang digerakkan,

tetapi termasuk semua fasilitas yang dimiliki sekolah harus diberdayakan sehingga dapat menunjang pelaksanaan proses kegiatan belajar. Mantja (2000) mengatakan bahwa Kepala Sekolah sebagai manajer berperan untuk mengelola semua sarana dan prasarana yang terdapat di sekolah yang meliputi gedung, pekarangan, dan peralatan secara lebih berdayaguna, dan segala sesuatu yang ada di sekolah sedapat mungkin dimanfaatkan sebagai pelayanan untuk menunjang proses belajar mengajar.

Ketika Kepala Sekolah menjalankan perannya sebagai manajer untuk mengorganisasikan segala sumber daya yang ada, tentu akan ada pihak-pihak yang lain terutama guru-guru yang merasa dirinya tertekan. Hal ini merupakan variasi dari suasana kerja sekaligus sebagai indikator adanya efek samping dari suatu perasaan yang tidak senang dari sebagian guru terhadap peran kepala sekolah sebagai manajer. Kondisi antara suka atau tidak suka memang secara nyata ada dan terjadi di setiap sekolah yang disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi, karakteristik dan latar belakang guru-guru. Berkenaan dengan munculnya perbedaan persepsi, pandangan, dan pemahaman yang keliru dari guru terhadap peran kepala sekolah sebagai manajer, sering menimbulkan konflik antara guru dengan kepala sekolah yang dipicu oleh kurang komunikatifnya kepala sekolah dalam memainkan perannya, serta sifat arogansi kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Kemungkinan juga dapat terjadi karena sikap guru yang tidak kooperatif terhadap kepala sekolah yang disebabkan oleh rasa ketidakpuasan guru, kekecewaan guru atau sikap guru yang tidak loyal terhadap atasannya. Terjadinya konflik bisa mengakibatkan suasana kurang kondusif, sebagaimana dijelaskan oleh Sudjana (1992:12 ) menyatakan bahwa, terjadinya konflik dapat membahayakan keharmonisan organisasi, suatu saat muncul

menjadi perbuatan yang destruktif, dan dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan organisasi.

Konflik-konflik yang terjadi antara sesama guru, antara guru dan kepala sekolah bisa menimbulkan ketikanyamanan dalam hubungan kerja. Selanjutnya menurut Winardi (1994:14), bahwa adanya konflik apabila dua orang anggota tidak dapat bekerja sama dengan adanya sikap bermusuhan antar perorangan antara mereka karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengelola konflik itu dan memanfaatkannya demi kepentingan sekolah atau tujuan pendidikan di sekolah. Di samping harus dapat mengelola kepala sekolah juga harus dapat mencari jalan keluar (solusi) yang menyenangkan semua pihak untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah. Dalam menyikapi suasana hubungan antar sejawat yang telah terindikasi munculnya konflik (terutama antara kepala sekolah dan guru), maka kepala sekolah hendaknya mempunyai sifat yang arif dan bijaksana. Kepala sekolah harus dapat menempatkan dan memposisikan diri sebagai pemimpin yang bijak.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan manajemen yang baik agar dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar serta berdaya guna dan berhasil guna. Oleh karenanya sekolah memerlukan manajer (pemimpin) yang memiliki kewenangan (*Authority*) dan mempunyai kemampuan (*Caphability*) serta mempunyai kapasitas (*Capacity*) untuk memimpin. Harold Koontz dan Cyril O. Donnel (1959 : 97) menyatakan bahwa, “ *Management is concerned with the direction of these individuals and functions to achieve end*

*previously determined*”, yakni manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 4. Kinerja Kepala Sekolah

Peraturan Pemerintah Nomor 28, pasal 12 ayat 1 tahun 1990, menyebutkan bahwa: “Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, kepala sekolah bertanggungjawab melaksanakan tugas-tugas manajerial. Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kinerja kepala sekolah dapat di lihat dari tindakannya memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberik kesempatan kepada para pendidik untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Sebelumnya ditegaskan terlebih dahulu pengertian kinerja. Defenisi atau istilah kinerja menurut Anwar (2001:57) berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah prestasi kerja seseorang berarti pula pengembangan karir untuk masa depan. Aktualisasi dan pengakuan diri memperkuat seseorang untuk melakukan tugas sebaik-baiknya, selanjutnya akan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi berarti sukses dalam berkarir.



Terkait dengan kinerja pegawai sebagai bagian organisasi pelayanan publik. Moenir (1995:16), mengemukakan pelayanan merupakan suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Pelayanan yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah pelayanan dalam rangkaian aktivitas organisasi manajemen. Dwiyanto (1995:11), mengatakan ada lima indikator dalam penilaian kinerja birokrasi pelayanan publik. *Pertama*, produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. *Kedua*, kualitas pelayanan. Kualitas layanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk tentang organisasi publik muncul karena ketidakpastian dan ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. *Ketiga*, responsivitas yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan kualitas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. *Keempat*, tanggung jawab yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang baik atau sesuai dengan kebijakan organisasi. *Kelima*, akuntabilitas yaitu menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih rakyat.

Upaya untuk meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran di sekolah, kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab memberikan pelayanan dalam rangka mengembangkan pendidikan di sekolah, serta membina dan membimbing para guru sesuai dengan tujuan. Kepala sekolah dituntut menunjukkan kinerja secara

professional sesuai dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran kinerja yakni, akuntabilitas, responsivitas, efektivitas dan efisiensi.

Karakteristik kinerja suatu pelaksanaan kegiatan dapat ditinjau dari tingkat efisiensi dan efektifitas. Katz dan Khan (1994) (dalam Napitupulu, 2007:153-154), menjelaskan definisi efisiensi dan efektifitas, yaitu : (1). Efisiensi (daya guna), yaitu mempunyai pengertian yang berhubungan erat dengan produktivitas. Efisiensi memberikan perhatian terhadap hasil dan biaya, yaitu perbandingan antara sumberdaya organisasi (*input*) dan produk (*output*). Jelasnya tingkat efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapat laba, manfaat faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Efisiensi kinerja pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). (2). Efektivitas (hasil guna) berorientasi pada hasil, perhatiannya diberikan dengan mengelola organisasi untuk mengurangi tingkat *input* yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas, meminimalkan kelebihan sumber daya demi kepentingan masa depan. Tingkat efisiensi erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. Dengan demikian kinerja pelayanan publik ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. Pengertian tentang kinerja dapat dilihat dari tindakan pegawai atau aparat untuk meningkatkan kinerja hal ini dapat dilihat dari bagaimana



kegiatan tersebut mengacu pada tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan produk-produk dan jasa kepada pelanggan.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dan aktivitas pembelajaran di sekolah, kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab memberikan pelayanan dalam rangka membina dan membimbing para guru, pegawai dan peserta didik. Secara garis besar kriteria-kriteria kinerja kepala sekolah seperti telah dijelaskan sebelumnya yang menyangkut efektifitas (hasil guna), efisiensi (daya guna), produktivitas (rasio antara input dan output), responsivitas (daya tanggap), dan akuntabilitas (tanggungjawab) semuanya sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran di sekolah. Dari kesemua kriteria kinerja kepala sekolah dalam kajian ini maka akuntabilitas kepala sekolah dianggap lebih relevan. Hal ini disebabkan merujuk pada tugas kepala sekolah dalam mengelola aktivitas pembelajaran di sekolah, maka kepala sekolah dituntut mempunyai tanggungjawab yang besar dalam penyelenggaraan aktivitas pembelajaran. Komitmen kepala sekolah agar bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas adalah sebagai suatu amanah yang telah dibebankan kepadanya. Tanggungjawab yang penuh didasarkan pada tugas kepala sekolah sebagai manajer untuk memimpin dan mengelola sumber daya yang ada seperti sumber daya peserta didik, pendidik dan tenaga administrasi, kurikulum, dan fasilitas yang menunjang kegiatan pembelajaran di sekolah.

#### **Akuntabilitas Kepala Sekolah**

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari tanggungjawabnya dalam menjalankan tugas yang telah diamanahkan kepadanya. Terkait dengan akuntabilitas menurut Mahsum (2006:83), yakni sebagai bentuk

pertanggungjawaban yang mengacu pada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggungjawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggungjawab. Berhasilnya perwujudan kepemimpinan yang bertanggungjawab menurut Suseno (1988) (Napitupulu, 2007:67), sangat bergantung kepada adanya kesediaan untuk bertanggungjawab yang mengandung empat unsur:

1. Kesediaan melakukan tindakan yang baik, melebihi yang ditentukan peraturan dan etika peraturan, merasa terkait dengan apa yang wajar dan apa yang perlu;
2. Melakukan apa yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya secara prinsip dan tidak terbatas;
3. Kesediaan untuk memberi dan menerima serta bersedia mempertanggungjawabkan tindakannya, tugas dan kewajiban yang telah dilakukan;
4. Bersedia minta maaf dan bersedia pula untuk dipersalahkan serta jarang melemparkan tanggungjawab kepada orang lain.

Suatu pengukuran kinerja yang didasarkan atas karakteristik operasional akuntabilitas sebagai pemimpin, tanggungjawab kepala sekolah erat kaitannya dengan kegiatan belajar mengajar di sekolah yang dilaksanakan oleh guru-guru. Faktor akuntabilitas kepala sekolah berperan dalam peningkatan mutu pendidikan terutama peningkatan kualitas guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan kepala sekolah sebagai manajer untuk memberikan pembinaan atau pelayanan sebaik-baiknya kepada guru-guru dalam melakukan belajar mengajar di kelas.

Asumsinya adalah bahwa kepala sekolah telah dipilih dan diberi kepercayaan sesuai dengan kompetensi dan rasa tanggungjawab yang dimiliki, sehingga dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan peningkatan kualitas pendidikan di sekolahnya. Tanggungjawab ini merupakan amanah yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya, karena merupakan amanah yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Dalam

kontek ini, konsep akuntabilitas kepala sekolah dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan itu konsisten dengan kehendak masyarakat sekitar. Dari uraian beberapa konsep diatas, berikut ini di susun kerangka pemikiran penelitian dengan harapan adanya kejelasan dan keterahan penelitian sehingga tidak terjadinya bias.

### SKEMATIKA KERANGKA PIKIR ALUR PENELITIAN



Keterangan gambar 1 : Kerangka Pikir Alur Penelitian

## B. Definisi Konsep

Definisi konsep dalam penelitian ini meliputi :

1. **Kinerja (*performance*)** yaitu aktivitas seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dengan memperhatikan aspek efektivitas, efisiensi, reponsivitas dan orientasi terhadap pengguna jasa dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Kepala Sekolah** yaitu Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang menjadi pimpinan di satu strata sekolah.
3. **Kinerja Kepala Sekolah** yakni pertanggungjawaban atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.
4. **Manajemen** adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi suatu tujuan tertentu, yakni fungsi de van manajer (biasanya dikatakan manajemen), untuk menetapkan kebijakan (*policy*) mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana pembiayaannya, memberikan servis dan memilih serta melatih pegawai, dan lain-lain faktor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha.
5. **Manajemen pendidikan** merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan.
6. **Manajerial** diartikan dengan "kepala sekolah" atau "pemimpin pendidikan" melakukan fungsi manajemen sekolah. Maksudnya kemana kepala sekolah

mengarahkan proses pendidikan di sekolah, *out put* luaran peserta didik, dan mengarahkan mereka untuk melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dan sebagainya.

7. Perencanaan adalah tahapan persiapan menyusun suatu rancangan kerja untuk mencapai tujuan tertentu.
8. Pengelolaan/Pengorganisaian adalah pengelolaan kegiatan yang telah direncanakan dan dipersiapkan sesuai dengan pembagian bidang kerja masing-masing
9. Koordinasi yaitu adanya kerjasama antar pegawai untuk menciptakan dan menyatukan gerak ke arah sasaran yang sama
10. Supervisi, yaitu suatu aktivitas pengawasan dan pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.
11. Akuntabilitas yaitu kemampuan pengawas sekolah yang dibebankan mempertanggungjawabkan cara bersangkutan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
12. Koordinasi yakni pemegang kendali kepala sekolah dalam menjalankan perannya untuk mengkoordinasikan guru-guru agar kegiatan organisasi berjalan terarah, searah, terintegrasi dalam kesatuan tindakan dan adanya sinkronisasi dari segi waktu pelaksanaan yang bertujuan untuk keserasian, seirama dan selaras satu sama lain.

13. Komunikasi, yakni adanya hubungan yang baik antara sipenerima pesan dengan sipemberi pesan. Membangun komunikasi yang baik agar terhindar adanya kesalahpahaman antara si pemberi informasi dan sipenerima informasi.
14. Pemimpin adalah pemegang kendali organisasi. Jika baik kinerja pemimpin, maka baik pula organisasi, sebaliknya buruknya kinerja pemimpin akan tercermin buruk pula organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu bagaimana pemimpin memainkan perannya untuk mengkoordinasikan bawahannya agar kegiatan organisasi berjalan terarah, searah, dan masing-masing unit terlihat kompak

UNIVERSITAS TERBUKA





### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif penelitian dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Maleong (2002:4) jenis penelitian deskriptif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif baik yang berasal dari ucapan (lisan), tulisan maupun dari sikap dan perilaku orang yang diamati. Oleh karena itu untuk mendapatkan data-data yang diperlukan peneliti harus terjun langsung ke lapangan agar dapat mengamati dan meneliti serta mengumpulkan data pendukung sebagai sumber pembahasan dalam penulisan dan langsung mengadakan wawancara dengan nara sumber atau informan kunci. Selanjutnya dalam kaitan penelitian ini, peneliti berupaya untuk mendeskripsikan serta menjelaskan tentang bagaimana kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai manajer dan supervisor di SMA Negeri I Bengkayang.

Pendekatan deskriptif dimaksud adalah pendekatan yang dipusatkan pada peristiwa yang berangkat dari kesadaran dan pengalaman manusia. Menurut Hadari Nawawi (2001:630), penelitian deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian berdasarkan fakta yang tampak sebagai mana adanya. Oleh karena itu tujuan penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi yaitu gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena atau hubungan antar fenomena yang diselidiki. Maka dalam rangka mendapatkan data lapangan peneliti harus terjun langsung untuk

mengumpulkan atau memperoleh data dengan jalan mengamati secara langsung keadaan obyek yang diteliti.

Adapun rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan studi kasus yang lebih menekankan pada pengungkapan fakta secara rinci dan mendalam terhadap subyek, peristiwa atau kejadian tertentu. Peneliti memulainya dengan menetapkan fokus tentatif yang berasal dari ketertarikan penulis pada masalah kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di SMA Negeri 1 Bengkayang.

Adapun penetapan lokasi SMA Negeri 1 Bengkayang sebagai sasaran penelitian dalam bentuk studi kasus karena SMA Negeri 1 Bengkayang satu-satunya SMA negeri yang ada di Bengkayang, sedangkan lainnya SMA swasta, sehingga SMA Negeri 1 Bengkayang dijadikan SMA percontohan dari SMA swasta lainnya. Perlu diketahui bahwa pada umumnya SMA swasta yang berada di daerah kualitasnya kurang baik dibandingkan dengan SMA negeri. Hal ini disebabkan bahwa SMA swasta pada umumnya masih kekurangan tenaga pengajar, fasilitas sekolah seadanya dan jumlah siswa yang relatif sedikit, sehingga SMA swasta sulit berkembang, maka SMA Negeri 1 Bengkayang sangat diminati lulusan SMP yang ada di sana.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah di SMA Negeri 1 Bengkayang, dengan pertimbangan berikut:

1. Fasilitas dan sarana serta pengelolaannya sudah cukup baik dan representatif, sehingga sekolah ini merupakan sekolah favorit di ibu kota Kabupaten Bengkayang dan sebagai satu-satunya sekolah negeri yang ada di Bengkayang.

2. Menjadi ukuran atau contoh sekolah-sekolah lain dalam pengelolaannya, karena akreditasi sekolah tersebut sudah memenuhi standar.
3. SMA Negeri 1 Bengkayang secara geografis letaknya sangat strategis, karena berada di kota kabupaten di jalur jalan protokol yang sangat mudah dijangkau. Akses menuju SMA Negeri 1 Bengkayang ini sangat mudah karena cukup banyak fasilitas kendaraan umum baik oplet, bus umum maupun bus sekolah yang dikelola oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Bengkayang.

### C. Subyek Penelitian

Sumber data dalam penelitian kualitatif dapat dikategorikan menjadi tiga jenis yaitu, manusia, suasana yang diamati, dan dokumen-dokumen. Subyek dalam penelitian ini sebagai sumber data, dan sumber data manusia adalah orang atau sumber yang dapat memberikan informasi tentang kinerja kepala sekolah sebagai manajer, administrator dan supervisor.

Sumber data ini lebih dikenal dengan istilah informan. Untuk mendapatkan informan atau sumber informasi untuk mengetahui secara langsung atau mempunyai kedekatan peran dengan pengelolaan sekolah digunakan teknik *snowball sampling* sebagai teknik mencari/menentukan subyek penelitian. Teknik ini dijalankan dengan cara menetapkan *key informan* terlebih dahulu, selanjutnya *key informan* ini memberikan petunjuk kepada informan lainnya. Atkinson dan Flints (2001) menyarankan penggunaan teknik ini karena memberikan beberapa keuntungan seperti, dapat mengakses populasi yang tersembunyi, lebih ekonomis, efektif, efisien, dapat memberikan hasil yang lebih rinci dan mendalam.

Berikut ini adalah daftar informan penelitian dan dapat di lihat pada tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1.**  
**Daftar Informan Penelitian, Mei 2008**

No.	Informan	Jumlah
1.	Kepala sekolah	1 orang
2.	Wakil Kepala sekolah	4 orang
3.	Guru tetap ( PNS )	10 orang
4.	Staf Tata Usaha	2 orang
5.	Siswa	4 orang

Sumber: Diperoleh dari data observasi, Nopember 2008

Sumber data berupa kondisi atau suasana adalah semua aktivitas yang diamati terkait dengan substansi penelitian. Misalnya peneliti mengamati suasana di ruang dewan guru untuk dapat menggambarkan hubungan antara guru dengan guru, antar dewan guru dengan kepala sekolah dan antara kepala sekolah dengan pegawai tata usaha, dan sebagainya. Sumber data lainnya diperoleh dari data sekunder yakni dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian

Sumber data penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh atau dikumpulkan. Sumber data dapat dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah informasi kunci yaitu Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bengkayang. Informasi lain yang ditambahkan sebagai pelengkap, yaitu berasal dari para wakil kepala sekolah, dewan guru, pegawai Tata Usaha, dan 4 orang siswa SMA Negeri 1 Bengkayang. Sedangkan data sekunder berasal dari dokumen-dokumen yang relevan dengan objek penelitian yang diperlukan.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Setelah mendapat persetujuan dosen pembimbing, penulis mengajukan permohonan izin penelitian kepada Kepala Dinas Pendidikan (Diknas)

Bengkayang, kemudian menyampaikannya kepada kepala SMA Negeri 1 Bengkayang sekaligus langsung melaksanakan pengumpulan data lapangan. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut. Menurut Marshal dan Rossman (1989) menetapkan tiga teknik dasar yang biasa digunakan dalam pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

### 1. Observasi

Teknik observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Observasi non partisipatif, maksudnya peneliti tidak secara langsung terlibat yang dilakukan oleh informan, tetapi tugas peneliti melakukan observasi terhadap situasi obyek yang menjadi sasaran penelitian. Peran peneliti dalam penelitian ini mengamati aktivitas kegiatan sehari-hari di sekolah.

Kegiatan observasi dilakukan sekitar bulan Mei 2008 hingga Nopember 2008, yakni sebanyak 8 kali observasi di sekolah. Adapun sasaran observasi yakni situasi kerja di SMA Negeri 1 Bengkayang dengan mengamati suasana sekolah baik di ruang kelas, ruang guru, ruang kepala sekolah dan lingkungan. Demikian pula peneliti mengamati guru-guru yang sedang mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya sebanyak 4 kali.

Pada saat peneliti sedang mengamati guru yang sedang mengajar, peneliti melihat situasi kelas lebih kondusif, penguasaan materi guru dalam mengajar cukup baik dan penggunaan media pembelajaran. Dari sikap guru yang menguasai kelas dan materi pelajaran, menggambarkan bahwa guru tersebut mempunyai persiapan mengajar yang baik dan sudah berpengalaman dalam mengajar. Dari hasil observasi dan kaitannya



dengan kinerja kepala sekolah, dapat dikatakan adanya kesesuaian antara kinerja guru dengan program kerja kepala sekolah, seperti program kerja harian kepala sekolah. Pada program tersebut dinyatakan kepala sekolah memeriksa program pembelajaran guru-guru dan persiapan media pembelajaran. Apabila guru-guru telah memenuhi kriteria dalam mengajar berarti pula program harian kepala sekolah dianggap berhasil, dengan demikian kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerial dianggap baik.

#### **Wawancara Mendalam**

Wawancara dilakukan secara mendalam dengan menggunakan bahasa dan istilah yang berlaku dalam masyarakat dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan, sehingga konteks kebudayaan secara realitas dan akurat dapat diungkap dengan tujuan untuk memahami dan menggali informasi secara mendalam dalam menyimpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat (Moleong, 2000). Selanjutnya para informan memberikan informasi sejelas mungkin sesuai dengan konteks penelitian, sehingga peneliti dapat memperoleh data-data yang diperlukan.

Kegiatan wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan percakapan atau tanya jawab secara mendalam dengan para informan. Tujuan dari wawancara mendalam adalah untuk mendapatkan keterangan atau pernyataan lisan dari informan menyangkut pendiriannya (Koentjoroningrat, 1991). Dengan menggunakan wawancara jenis ini pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan didasarkan pada garis-garis besar pertanyaan yang disusun menurut fokus penelitian. Informan yang pertama kali diwawancarai adalah kepala sekolah dan berkedudukan sebagai *key informan* dalam penelitian ini.

Kegiatan wawancara dilakukan pada saat jam kerja di sekolah, yaitu pada saat Kepala sekolah, dewan guru, staf tata usaha, dan siswa-siswi sedang melakukan aktivitas kegiatan belajar mengajar di sekolah. Peneliti bertanya kepada kepala sekolah tentang tugasnya mengelola sekolah dan bagaimana caranya melakukan komunikasi dan mendelegasikan tugas-tugas kepada dewan guru maupun pegawai tata usaha. Pertanyaan juga ditujukan kepada dewan guru tentang kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang siswa mengenai pelayanan dan perhatian kepala sekolah dan dewan guru kepada siswa terhadap situasi belajar mengajar, cara mengajar guru-guru, fasilitas pembelajaran yang digunakanguru, dan fasilitas sekolah yang tersedia untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah.

### **3. Studi Dokumenter**

Studi dokumen adalah pengumpulan data tertulis dari sumber dan obyek penelitian yang berbentuk data statistik dari pemerintah Kabupaten Bengkayang, laporan SMA Negeri 1 Bengkayang, dokumen manual kerja, kelengkapan administrasi kepegawaian, surat-surat keputusan, surat-surat edaran, dan uraian tugas dan tata tertib kerja, perangkat KBM yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **E. Alat pengumpul Data**

Alat pengumpul data merupakan kelengkapan bahan material yang diperlukan dalam penjangingan data. Alat pengumpul data lapangan dalam penelitian ini dilengkapi tiga komponen yakni:

1. Pedoman observasi adalah sebagai acuan untuk memudahkan melakukan observasi lapangan berupa lembaran data.



2. Pedoman wawancara adalah sebagai suatu panduan dalam melaksanakan tanya jawab atau wawancara dengan tujuan agar tidak terjadi kesimpangsiuran dalam perolehan data yang diperlukan oleh informan. Pedoman wawancara ini tidak diberikan kepada informan dan tidak dibaca, tetapi berfungsi sebagai alat pemandu bagi peneliti ketika mewawancarai informan. Peneliti harus telah mengetahui dengan jelas yang akan ditanyakan kepada informan.
3. Alat perekam adalah berupa bahan atau peralatan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian seperti tape recorder dan kamera .

Dalam penjaringan data, posisi peneliti berfungsi sebagai alat instrumen penelitian, dan dibantu pula oleh alat instrumen operasionalisasi aspek penelitian sebagai panduan dalam menjaring data lapangan. Operasionalisasi instrumen tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 3.2.**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian, Mei 2008**

No.	Variabel	Indikator	Teknik/Instrumen	Sumber Informasi
1.	Kinerja Kepala Sekolah sebagai manajer	1. Akuntabilitas Kepala sekolah (1). Pengelolaan pembiayaan kurikulum - membuat struktur organisasi sekolah - membuat uraian tugas guru - kelengkapan administrasi kelas - disiplin guru-guru (2). Pengelolaan Administrasi sekolah - kegiatan harian - kegiatan mingguan - bulanan - semester dan tahunan 2. Kerjasama Kepala Sekolah - pertemuan formal (rapat) - pertemuan informal	1. Observasi (berupa sarana dan fasilitas sekolah) dan wawancara 2. Observasi dan wawancara	Data dijaring melalui informan yakni: 1. Kepala Sekolah 2. Wakil kepala sekolah 4 orang 3. Dewan guru 4 orang 4. Tata usaha 2 orang 5. Siswa 4 orang

Sambungan tabel 3.2

2.	Kinerja Kepala Sekolah sebagai supervisor	1. Kunjungan kelas 2. Diskusi kelompok	1. Observasi dan wawancara 2. Observasi dan wawancara	1. Kepala Sekolah 2. Dewan guru
----	---	---	--	------------------------------------

Sumber: Diperoleh dari data observasi, Nopember 2008

#### F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses penyederhanaan data ke dalam formula yang sederhana dan mudah dibaca serta mudah ditafsirkan atau diinterpretasikan, dengan kata lain analisis data ini tidak saja memberikan kemudahan interpretasi tetapi mampu memberikan kejelasan makna dari setiap fenomena/gejala yang diamati, sehingga implikasi yang lebih luas dari hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan simpulan akhir penelitian (Muhajir, 1998 : 97). Bogdan dan Taylor (dalam Moleong . 1990 : 30) menyatakan bahwa, analisis kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Data yang terkumpul dideskripsikan tanpa mengesampingkan data-data yang telah diklasifikasikan.

Selanjutnya mengenai langkah-langkah analisis data secara garis besar menurut Muhajir (1998:29-33), bahwa analisis data dapat mengambillangkah-langkah sebagai berikut : (1) reduksi data, yaitu kegiatan penyusunan abstraksi data, (2) penyajian data, yaitu berupa sajian pokok-pokok atau garisbesar data yang kesahihannya terjamin, (3) simpulan dan verifikasi, simpulan disusun secara tentatif guna diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Berdasarkan langkah yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dalam analisis data penelitian ini dilakukan pemilahan-pemilahan data yang terjaring yang mempunyai konsep yang sesuai dengan data yang diperlukan, kemudian disusun

secara sistematis tentang data yang lebih sesuai. Selanjutnya diteliti kembali secara cermat mana data yang sesuai dan mana data yang kurang sesuai. Setelah data dianggap cukup dan memperoleh kesesuaian, maka selanjutnya adalah kegiatan menafsirkan data dan menyusun kesimpulan..

#### **G. Keabsahan data**

Sifat keabsahan data dapat dilihat dari obyektivitas (emik) data, dan untuk dapat memperoleh data yang obyektif yang berasal dari unsur subyektivitas (etik) obyek penelitian adalah bagaimana menginterpretasikan realitas sosial terhadap fenomena-fenomena yang ada. Pandangan subyektivitas menjelaskan perilaku manusia agar dapat dipahami, oleh karena itu lazim disebut *studi humanistik*. Pengetahuan tidak mempunyai sifat yang obyektif dan sifat yang tetap, tetapi selalu berubah-ubah dan bersifat interpretatif. Dalam kenyataannya masyarakat adalah suatu kondisi yang selalu berubah-ubah melalui interaksi manusia dalam kehidupan sehari-hari. Fenomena atau gejala yang ada hanyalah bersifat sementara. Dalam hal inilah pandangan obyektif mampu mencari keabsahan datanya.

Teknik keabsahan data adalah dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengecekan kembali terhadap kepercayaan data yang berasal dari wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Peneliti melakukan pengecekan kembali (*check and recheck*) dengan informan yang memahami serta mengetahui permasalahan sesuai konteks penelitian. Artinya peneliti menemui kembali beberapa informan terhadap data yang yang dianggap bias (menyimpang) dalam memberikan keterangan yang dibutuhkan, selanjutnya peneliti mendiskusikannya secara intensif dengan membandingkan dari hasil wawancara yang telah disusun kepada beberapa informan, sehingga menghasilkan akurasi

data yang sesuai dengan konteks penelitian. Hal ini penting agar terdapat titik temu, kesamaan pandangan, pendapat ataupun pemikiran antara peneliti dan informan, sehingga data yang diperoleh lebih sempurna. Selanjutnya selain mengadakan pengecekan ulang dengan informan peneliti. Peneliti juga melakukan pengecekan kembali dengan literatur yang mendukung keabsahan data. Dan hal yang tidak dapat diabaikan pada tingkat keabsahan data pengecekan melalui referensial yang sesuai dengan konteks penelitian. Teknik ini sebagai hasil pembandingan terhadap tulisan yang telah disusun berdasarkan data lapangan.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Penelitian

##### 1. Sejarah Kabupaten Bengkayang

Kabupaten Bengkayang terbentuk berdasarkan UU No. 10 Tahun 1999, yang intinya adalah pembentukan Kabupaten Dati II Bengkayang yang berasal dari sebagian wilayah Kabupaten Sambas, yang meliputi 10 wilayah kecamatan. Salah satu wilayah kecamatan yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah Kecamatan Bengkayang.

Kabupaten Bengkayang merupakan kabupaten yang masih relatif baru ( $\pm 8$  tahun) setelah berpisah dari Kabupaten Sambas akibat pemekaran wilayah berdasarkan UU No. 10 tahun 1999. Luas wilayahnya  $\pm 5.396,30$  km<sup>2</sup> dengan 17 kecamatan yang tersebar di seluruh wilayah kabupaten. Faktor yang cukup mendukung adalah tingkat kesuburan tanah dan masih luasnya tanah garapan, sehingga memberikan kemungkinan untuk lebih maju dan lebih menjanjikan pada masa-masa yang akan datang. Salah satu komoditi ekspor yang sudah ada ialah kelapa sawit. Selain itu, yang juga tidak kalah pentingnya adalah pertambangan emas yang tersebar di beberapa kecamatan yang merupakan Pendapatan Asli daerah (PAD) Kabupaten Bengkayang.

Faktor lain yang merupakan pendukung adalah luasnya daerah dan masih tersedianya pertanian yang cukup luas, sehingga dapat memungkinkan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dengan meningkatnya ekonomi rakyat, berarti mendorong laju pembangunan bagi daerah Kabupaten Bengkayang. Sedangkan faktor penghambat antara lain, masih rendahnya tingkat pendidikan masyarakat luas, yaitu 57,25 persen masih buta huruf, 23,67 persen tamat Sekolah Dasar, 11,53 persen tamatan SMP dan



SMA, dan tamatan perguruan tinggi hanya 7,55 persen. Dari data di atas jelas tampak sumber daya manusia masyarakat Kabupaten Bengkayang masih rendah. Selain itu pola pikir masyarakat juga mempengaruhi kinerja pemerintah, yaitu berorientasi pada agama dan suku. Faktor lain yang merupakan kelemahan adalah budaya masyarakat, karakter suku yang suka malas, dan suka berbuat anarkis, semua ini menjadi hambatan sekaligus tantangan di masa depan.

Menyikapi kondisi sosial masyarakat dengan latar belakang pendidikan yang relatif rendah, Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang dalam hal ini Sub Dinas Pendidikan Dasar dan TK serta Sub Dinas Pendidikan Menengah berusaha agar tujuan pendidikan di Kabupaten Bengkayang, sesuai dengan visi Kabupaten, yakni terwujudnya masyarakat kabupaten Bengkayang yang sejahtera, demokratis dan berkeadilan menuju masyarakat madani yang berwawasan lingkungan. Makna dari visi tersebut adalah menciptakan suatu masyarakat yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan, musyawarah/mufakat dalam setiap aspek hidup bermasyarakat, bernegara serta bebas dari kolusi korupsi dan nepotisme serta berwawasan lingkungan. Implementasi pencapaian visi memerlukan misi yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran (tujuan) dan adanya rencana strategis (Renstra) daerah. Dengan mengoptimalkan segala potensi yang ada di Kabupaten Bengkayang, maka ke depan diharapkan baik pembangunan fisik maupun non fisik berjalan lancar sesuai dengan harapan masyarakat.

Sebagai implementasi sistem Pemerintahan Daerah dalam pelayanan kepada masyarakat di tingkat Kabupaten, yang merupakan tindak lanjut dari implementasi

kebijakan otonomi daerah, melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bengkayang No. 5 Tahun 2000 dibentuklah Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang, yang mempunyai tugas pokok yaitu pembinaan dan pengembangan di bidang pendidikan.

Dinas Pendidikan Bengkayang sejak berdirinya tahun 1999-2001 dipimpin oleh Drs. Jusni Busri, dan selanjutnya diganti oleh Drs. A.J. Toekidji sebagai Kepala Dinas Pendidikan Bengkayang yang memimpin sejak tahun 2001 – 2003, dan mengundurkan diri dengan pensiun dini. Kemudian diganti oleh Drs. Paulus Anwardi yang memimpin sebagai Pelaksana Tugas (PLt) kurang lebih 2 tahun dan baru tahun 2005 dilantik sebagai Kepala Dinas Pendidikan Bengkayang yang definitif sesuai dengan periode Bupati dari tahun 2005 – sampai dengan tahun 2010.

Sesuai dengan perkembangan SOPD (Struktur Organisasi Pemerintah Daerah) yang baru mulai berlaku tahun 2008, Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang dalam memperlancar tugas pembinaan dan pengembangan pendidikan, dibentuk Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) yakni 6 kecamatan, yaitu:

1. UPT Kecamatan Bengkayang
2. UPT Kecamatan Ledo
3. UPT Kecamatan Sanggau Ledo
4. UPT Kecamatan Seluas
5. UPT Kecamatan Samalantan
6. UPT Kecamatan Sungai Raya

SMA Negeri 1 Bengkayang merupakan salah satu SMA yang ada di Kabupaten Bengkayang. Secara teknis berada di bawah binaan UPT Kecamatan Bengkayang dan Bidang Pendidikan Menengah sebagaimana halnya SMA-SMA yang berada di masing-

masing Kecamatan. Secara struktur organisasi SMA Negeri 1 Bengkayang harus mendapat pelayanan pembinaan dan pengembangan secara langsung dari UPT setempat di bawah pimpinan Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan karena terletak di Kecamatan Bengkayang, maka pembinaan dan pengembangan selanjutnya di bawah naungan UPT Kecamatan Bengkayang.

Sebagai lembaga teknis, Dinas Pendidikan mempunyai tanggung jawab langsung dalam bidang pendidikan Kabupaten Bengkayang, di bawah pimpinan Bupati sebagai atasan langsung. Kiprah Dinas Pendidikan tentu akan mewarnai pendidikan secara global di daerah ini. Bermutu tidaknya pendidikan di daerah Kabupaten Bengkayang akan sangat tergantung kepada kinerja aparat Dinas Pendidikan secara keseluruhan. Faktor utama keberhasilan pendidikan adalah dukungan dana dan personel pendidik yang profesional, disamping sarana dan prasarana yang cukup dan merata.

Salah satu visi Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang adalah membentuk pribadi yang berbudi luhur. Berdasarkan visi tersebut, diharapkan dari hasil proses belajar mengajar (PBM) akan terbentuk manusia Indonesia pada masa mendatang, yaitu manusia yang berkepribadian baik, jujur dan bertanggung jawab, khususnya siswa SMA Negeri I Bengkayang. Di samping itu tentu diharapkan pula menciptakan manusia Indonesia yang mandiri, kreatif dan berkualitas. Tidak berlebihan jika PBM yang baik, disertai dengan perangkat yang lengkap, maka visi tersebut akan menciptakan SDM akan terwujud.

Perubahan paradigma Pemerintah dari Sentralisasi ke Desentralisasi membawa implikasi terhadap meningkatnya peluang masyarakat untuk meningkatkan peran serta dalam pengelolaan pendidikan. Salah satu upaya untuk mewujudkan tuntutan tersebut,

dalam UU No. 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000- 2004, Dinas Pendidikan melalui Kepala Sub Dinas Pendidikan Dasar dan TK, merupakan satuan pendidikan yang dapat memberikan layanan pendidikan, menjalin kerjasama secara strategis dengan masyarakat dan orang tua.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berbudi luhur mutlak diperlukan dalam Pembangunan Nasional. Penguasaan keterampilan hidup, serta pengembangan kepribadian bangsa yang kuat dan berakhlak mulai merupakan ciri-ciri sumber daya manusia yang berkualitas dan berbudi pekerti yang luhur. Disamping itu juga harus menjaga keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Dengan adanya sumber daya manusia, akan tercipta kehidupan bangsa yang cerdas, damai, terbuka, demokratis serta mampu bersaing secara kompetitif dan komperatif, baik ditingkat nasional maupun Internasional. Untuk membentuk manusia-manusia pembangunan di masa yang akan datang, diperlukan strategi di dunia pendidikan. Secara umum dapat dipaparkan strategi yang dimaksud adalah kemampuan mengembangkan diri dan berkompetisi secara global. *Minimal out put* pendidikan di masa mendatang adalah harus mampu menciptakan kemandirian, baik secara pribadi maupun secara nasional, yang penting ketika dunia digerakkan oleh pasar bebas, maka kita mampu berkompetisi secara sehat dan dinamis serta duduk bersama dalam memecahkan persoalan pendidikan.

## **2. Sejarah SMA Negeri 1 Bengkayang**

SMA Negeri 1 Bengkayang berasal dari SMA Swasta PGRI Bengkayang, Kabupaten Sambas pada hari Selasa 18 September 1984. SMA Swasta PGRI Bengkayang Kabupaten Sambas diresmikan menjadi SMA Negeri 1 Bengkayang,

Kabupaten Sambas, berdasarkan surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI pada tanggal 9 Nopember 1983 No. 1483 No. 1473 / 0/ 1983 terhitung mulai tanggal 1 Juli 1983. Sejak diresmikan pada tanggal 1 Juli 1983 sampai saat ini SMA Negeri 1 Bengkayang telah mengeluarkan 4238 alumni. Nomor identitas SMAN I Bengkayang yakni NSS: 301130803005, dan beralamat di jalan Sanggau Ledo No. 17 Bengkayang

Kepala SMA Negeri 1 Bengkayang sampai saat ini sudah mengalami masa pergantian kepemimpinan yakni berjumlah 7 (tujuh) orang, yakni:

- a. SMA Pelita. Pada waktu itu cikal bakal pendiri sekolah terdiri dari 6 orang, yakni bapak Didi Suratman, B.Sc, M. Aziz (Ketua Yayasan), KV Tongkok (Ketua Yayasan, 1984), Sarinah Saragih (Kepsek), Sofyan. D. BBA, Yohanes C Pingin (PGRI), dan Susanto Wilantoro, B.A (PGRI) (1983-1984).
- b. Kepala sekolah SMA PGRI secara bergiliran terdiri dari 3 orang yakni bapak Yohanes C Pingin, Susanto Wilantoro, B.A (PGRI) (1983-1984) dan KV Tongkok (Ketua Yayasan) (1984).
- c. Drs. Paimin Slamet masa bakti tahun 1984-1987. Pada saat itu sudah berubah status menjadi SMAN Bengkayang.
- d. Sahalatus Lumban Siantar, SE, masa bakti tahun 1987-1990.
- e. Sardulla, BA, masa bakti tahun 1990-1995.
- f. Djarseno, BA, masa bakti tahun 1995-2005.
- g. Harno, S.Pd, masa bakti tahun 2005-2006
- h. Mikael, S.Pd, masa bakti tahun 2007- sekarang

Selama pergantian proses kepemimpinan tujuh orang kepala sekolah telah mengalami kemajuan, terutama dari status swasta pada masa kepemimpinan Bapak Drs



Paimin Slamet pada tahun 1984, status sekolah tersebut berubah menjadi sekolah negeri. Hingga saat ini SMA Negeri I Bengkayang telah mengalami kemajuan baik dari segi bangunan sudah mengalami penambahan lokal untuk kegiatan belajar hingga saat ini terdapat 14 ruang kelas, 2 ruang laboratorium, ruang perpustakaan, dan UKS, demikian pula mendapat penambahan fasilitas perlengkapan pembelajaran seperti alat peraga, fasilitas laboratorium, kelengkapan olah raga dan sebagainya. Selain fasilitas sekolah, juga mengalami penambahan tenaga pengajar yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, hingga saat ini terdapat 34 orang guru. Perkembangan sekolah yang signifikan tersebut menjadikan sekolah SMA I Negeri Bengkayang sebagai sekolah paforit dan dijadikan sebagai sekolah percontohan di Kabupaten Bengkayang.

### **3. Program kerja Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang**

Pengembangan sekolah tidak terlepas dari program sekolah yang telah disusun. Demikian pula SMAN I Bengkayang telah menyusun program sekolah untuk tahun 2008/2009. Program sekolah diimplementasikan melalui visi dan misi sekolah. Adapun visi sekolah SMAN I Bengkayang yakni menggali potensi, mengembangkan kreasi, menyongsong globalisasi dengan berbekal keilmuan dan keterampilan berdasarkan keimanan. Program visi sekolah dituangkan dalam misi sekolah sebagai langkah opresionalisasi visi. Misi tersebut terdiri dari:

1. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat bekembang secara optimal sesuai dengan potensinya.
2. Menumbuhkan semangat belajar
3. Meningkatkan prestasi belajar
4. Meningkatkan kondisi.



Penjabaran visi dan misi diimplementasikan melalui program sekolah berupa program kepala sekolah. Untuk tahun 2008/2009 program kepala sekolah dituangkan melalui kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester dan program tahunan. Lebih jelasnya program-program tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Program harian** kepala sekolah, meliputi; (1). Memeriksa daftar hadir guru dan tenaga administrasi sekolah. (2). Memeriksa program pembelajaran guru kelas. (3). Menyelesaikan administrasi kantor secara rutin. (4). Mengantisipasi dan mengatasi hambatan terhadap Kegiatan Belajar Mengajar. (5). Meaksanakan supervisi sekolah. (6). Menerima tamu dan lain-lain yang bersifat kedinasan.
2. **Program Mingguan**, terdiri dari: (1). Melaksanakan upacara bendera hari Senin dan SKJ hari Jumat. (2). Memeriksa agenda dan surat-menyurat. (3). Menyelenggarakan pertemuan mingguan dengan guru Bimbingan Konseling, wali kelas, kordinator mata pelajaran dan pengelola sekolah lainnya. (4). Memeriksa keuangan sekolah secara rutin. (5). Mengatur dan menyediakan keperluan kantor serta mengontrol kebersihan sekolah.
3. **Program bulanan** terdiri dari: (1). Membenahi laporan bulanan, gaji, dan rencana keperluan sekolah. (2). Melaksanakan pemeriksaan umum, seperti: buku kas, daftar hadir, kumpulan buku evaluasi, Satuan Pelajaran, diagram pencapaian kurlum, daya serap siswa, program Bimbingan Konseling dan daftar nilai. (3). Melaksanakan pembinaan terhadap guru-guru dan siswa. (4). Akhir bulan melaksanakan kegiatan penutupan kas sekolah, pertanggungjawaban keuangan dan evaluasi.

4. **Program Semester** terdiri dari: (1). Menyelenggarakan perbaikan dan perawatan alat-alat dan fasilitas sekolah. (2). Mengisi daftar induk siswa dan buku induk. (3). Menyelenggarakan persiapan dan evaluasi semester. (4). Menyelenggarakan evaluasi kegiatan Bimbingan Konseling, kegiatan Osis dan kegiatan ekstrakurikuler. (5). Penyerahan raport dan *reword* (hadiah) kepada siswa yang berprestasi. (6). Melaksanakan rapat dinas. (7). Melaksanakan supervisi semua unit.
5. **Program tahunan** terdiri dari: (1). Melaksanakan les tambahan (siswa kelas III). (2). Menyelenggarakan penutupan buku inventaris dan keuangan secara rutin. (3). Menyelenggarakan EBTA dan EBANAS. (4). Menyelenggarakan persiapan dan kenaikan kelas siswa. (5). Melaksanakan evaluasi program kerja dan RAPBS yang lalu. (6). Menyusun program RAPBS tahun yang akan datang. (7). Membuat laporan akhir tahun pelajaran. (8). Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru. (9). Melaksanakan rapat dinas. (10). Melaksanakan supervisi disemua unit secara rutin. (11). Membuat grafik daya serap dan ketuntasan.

Kelancaran program didukung keadaan personel, terutama dewan guru. Keadaan guru dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Keadaan Guru berdasarkan Jenjang Pendidikan, Mei 2008**

Ijatan	Status kepegawaian	
	Jumlah Guru Tetap	Jumlah Guru Tidak Tetap
S2	1	-
S1	29	2
D3	-	1
S1	30	3

Sumber: Data SMAN I Bengkulu keadaan Nopember 2008.

Berdasarkan tabel di atas latar belakang pendidikan guru-guru SMAN I Bengkayang rata-rata tamatan S1, yakni sebanyak 33 orang. Dengan demikian keadaan personel sekolah sudah memenuhi persyaratan pendidikan yakni starat 1. Demikian pula keadaan guru-guru menurut bidang studi atau mata pelajaran yang diasuh dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2.**  
**Keadaan Guru berdasarkan Mata Pelajaran yang diasuh, Mei 2008**

No.	Bidang/Mata Pelajaran	Jumlah peronel per-MP
1.	Pendidikan agama	
	a. Islam	1
	b. Katolik	1
	c. Protestan	2
2.	Kewarganegaraan	3
3.	Bahasa & Sastra Ind.	3
4.	Bhs. Inggris	2
5.	Bhs. Mandarin	1
6.	Matematika	4
7.	Fisika/Kimia	2
8.	Biologi	2
9.	Sejarah/Geografi	3
10.	Sosiologi/Antropolgi	2
11.	Ekonomi/Akutansi	5
12.	Kesenian	0
13.	Teknologi Komunikasi	0
14.	Pendidikan Jasmani	0
15.	Bimbingan Konseling	1
	Jumlah	34

Sumber: Data SMAN I Bengkayang keadaan Nopember 2008.

Keadaan guru-guru SMAN I Bengkayang dengan jumlah personel 34 dan menurut mata pelajaran yang diasuh dapat dikatakan memenuhi persyaratan untuk sekolah menengah dan dapat di lihat guru-guru mengasuh mata pelajaran sesuai dengan kebutuhan sekolah. Kondisi ini akan mempengaruhi pengembangan dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Selanjutnya dikemukakan gambaran keadaan siswa dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3.**  
**Keadaan siswa berdasarkan Tahun Ajaran 2007-2009, Mei 2008**

Kondisi siswa	Tahun Pelajaran	Kelas I	Kelas II	Kelas III	Jumlah
Jumlah Siswa	2007/2008	197	126	128	451
Jlh ruang belajar	2007/2008	5	3	3	11
Jlh mengulang	2007/2008	2	5	0	7
Jlh siswa	2007/2008	190	193	128	511
Jlh ruang belajar	2008/2009	5	5	4	14
Jlh mengulang	2008/2009	4	-	-	4

Sumber: Data SMAN I Bengkayang keadaan Nopember 2008.

Terhitung tahun ajaran 2007/2008 keadaan siswa cukup banyak dengan jumlah 511 siswa dan dilengkapi ruang belajar sebanyak 14 ruang. Hal ini dapat dimaklumi karena SMAN I Bengkayang satu-satunya sekolah negeri dan termasuk sekolah pavorit sehingga banyak diminati. Berikut perkembangan rata-rata hasil ujian siswa dari tahun 2006 sampai 2008 dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Keadaan Rata-rata Hasil Ujian Siswa Tahun 2006-2008, Mei 2008**

Tahun	Tamat		Rata-rata NEM		Ke Perguruan Tinggi	
	Jumlah	Target	IPA	IPS	Jumlah	Hasil
2006	118	98 %	6,13	6,30	30	40 %
2007	193	100 %	7,46	6,95	50	26 %
2008	182	99,98 %	7,81	8,11	68	37 %

Sumber: Data SMAN I Bengkayang keadaan Nopember 2008.

Jika di lihat dari tabel diatas menunjukkan bahwa keadaan rata-rata hasil ujian siswa dari tahun ke tahun ada peningkatan, dan dapat di lihat dari angka rata-rata NEM siswa untuk tahun ajaran 2008 menunjukkan angka yang cukup tinggi, yakni rata-rata Nem 7,81 untuk IPA dan rata-rata Nem 8,11 untuk IPS. Hanya saja dari jumlah siswa yang lulus untuk meneruskan ke perguruan tinggi kurang diminati yakni untuk tahun 2008 hanya sebanyak 68 siswa atau 37 persen. Padahal jika di lihat dari nilai- rata-rata Nem cukup tinggi, seharusnya hampir semua siswa meneruskan ke perguruan tinggi. Selanjutnya dikemukakan kondisi sarana sekolah dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Kondisi Sarana Sekolah, Mei 2008**

Ruang	Jumlah	Luas (M <sup>2</sup> )
Kelas	14	720
Guru	1	58
Lab. Fisika dan Bilogi	2	150
Lab. Komputer	1	118
Perpustakaan	1	118
Kepala sekolah	1	40
Tata usaha	1	40
Wakil kepala sekolah	1	40
Tamu	1	27
UKS	1	12
Toilet kepala sekolah	1	4
Toilet Guru	2	10
Toilet siswa	2	30
Gudang	2	8

Sumber: Data Sekunder SMAN I Bengkulu keadaan Nopember 2008.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keadaan sarana sekolah sudah memadai dan memenuhi persyaratan, dan dapat di lihat jumlah ruang kelas sebanyak 14 ruang, dilengkapi ruang laboratorium Biologi dan Fisika, serta ditambah ruang komputer dan perpustakaan dan ruangan lainnya untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah. Keadaan sekolah juga dapat dipengaruhi oleh latar belakang kondisi pekerjaan (penghasilan dan pendidikan orang tua siswa, dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6.**  
**Kondisi Pekerjaan, Penghasilan dan Pendidikan Orang Tua Siswa,**  
**Mei 2008**

Pekerjaan	Jumlah %	Penghasilan perbulan	Jumlah %	Tingkat Pendidikan	Jumlah %
Petani	75	200.000 s/d 750.000	39	> SD	66
Wiraswasta	8	300.000 s/d 550.000	33	> SLTP	23
Pedagang	6	> 800.000	22	> SLTA	10
Pegawai Negeri	4	> 800.000	3	> PT	1
TNI/POLRI	2	800.000 s.d 1.500.000	3	> SLTA	1
Lain-lain	5	> 700.000	5	SLTA	2

Sumber: Data Sekunder SMAN I Bengkulu keadaan Nopember 2008.



Jika di lihat pada tabel di atas, sebagian besar orang tua siswa sebagai petani yakni sebanyak 75 persen. Kondisi ini cukup memperhatikan karena tingkat rata-rata penghasilan orang tua siswa antara Rp 200.000,0-Rp 750.000,-. Berdasarkan kondisi ini dapat dikatakan bahwa penghasilan rata-rata orang tua siswa dapat dikategorikan masih rendah. Demikian pula latar belakang pendidikan orang tua siswa masih rendah, yakni 66 persen, dan latar belakang pendidikan SLTP/SLTA sekitar 33 persen. Hal ini membuktikan bahwa kondisi latar belakang siswa dapat dikategorikan pada posisi ekonomi lemah.

UNIVERSITAS TERBUKA



## **B. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai manajer di SMA Negeri I Bengkayang**

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah bertanggungjawab mengorganisasikan seluruh proses dan kegiatan pendidikan di sekolah dengan didukung oleh fasilitas dan sarana yang tersedia. Pengelolaan sekolah mencakup pengelolaan personel dan pengelolaan aktivitas serta pengelolaan sarana dan fasilitas sekolah. Keberhasilan pengelolaan sekolah akan terlihat dari tanggungjawab yang besar kepala sekolah dalam mengelola sekolah dan gaya kepemimpinannya untuk mengembangkan pendidikan di sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Terkait dengan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut mempunyai komitmen untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Akuntabilitas kepala sekolah berarti pertanggungjawaban kepala sekolah dalam mengelola dan menjalankan program sekolah, organisasi personalia, dan penggunaan sumber daya sekolah.

Pada bab ini disajikan temuan tentang kepala sekolah sebagai manajer bertanggungjawab menjalankan fungsi organisasi sekolah, tugas ini berarti kepala sekolah bertanggungjawab melaksanakan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Tanggungjawab kepala sekolah dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsi administrasi dalam bahasan ini diantaranya bidang perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan/supervisi. Secara garis besar tanggungjawab kepala sekolah menjalankan fungsi tersebut seperti dijelaskan berikut:

- 1). Tanggungjawab kepala sekolah di bidang perencanaan, meliputi kegiatan perencanaan atau Persiapan pembuatan kalender pendidikan dan pembagian tugas guru.
- 2). Tanggungjawab Kepala sekolah di bidang pengorganisasian/pengelolaan meliputi pelaksanaan program kerja kepala sekolah dan pengelolaan administrasi sekolah.
- 3). Tanggungjawab kepala sekolah di bidang koordinasi, kepala sekolah melakukan kerjasama dan komunikasi antara kepala sekolah dengan dewan guru.
- 4). Tanggungjawab kepala sekolah di bidang pengawasan/supervisi meliputi bertanggungjawab melaksanakan supervisi guru-guru dalam kegiatan belajar mengajar melalui kunjungan kelas dan diskusi kelompok serta pertemuan individual. Lebih jelasnya diuraikan tugas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi administrasi sebagai berikut:

#### **1. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang perencanaan/persiapan**

Kepemimpinan menjadi hal penting dalam suatu lingkungan. Kepemimpinan adalah individu atau kelompok dalam suatu posisi yang memiliki wewenang untuk mengendalikan dan mengarahkan pekerjaan orang lain. Kepemimpinan yang baik dapat membangun tanggungjawab yang mengarah pada contoh atau sebagai tauladan dan komitmen yang kuat untuk menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan bijaksana. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah dituntut bersikap profesional dalam menjalankan program-program kependidikan.

Sebelum menjalankan program sekolah terlebih dahulu kepala sekolah melakukan perencanaan atau persiapan. Persiapan yang terencana dengan baik akan

melancarkan kegiatan pembelajaran di sekolah. Biasanya perencanaan pengelolaan sekolah dilakukan pada awal tahun ajaran baru. Berkenaan dengan pelaksanaan tahun ajaran baru, persiapan atau perencanaan kegiatan sekolah biasanya mengacu pada uraian tugas yang berasal dari Dinas pendidikan. Uraian tugas direalisasikan dalam program sekolah di bidang kurikulum. Berdasarkan uraian tugas tersebut, perencanaan atau persiapan yang dilaksanakan dibatasi sesuai dengan realitas di SMAN I Bengkayang, meliputi: (a) membuat struktur organisasi sekolah, (b) membuat uraian tugas guru. Berikut diuraikan perencanaan yang dilakukan kepala sekolah:

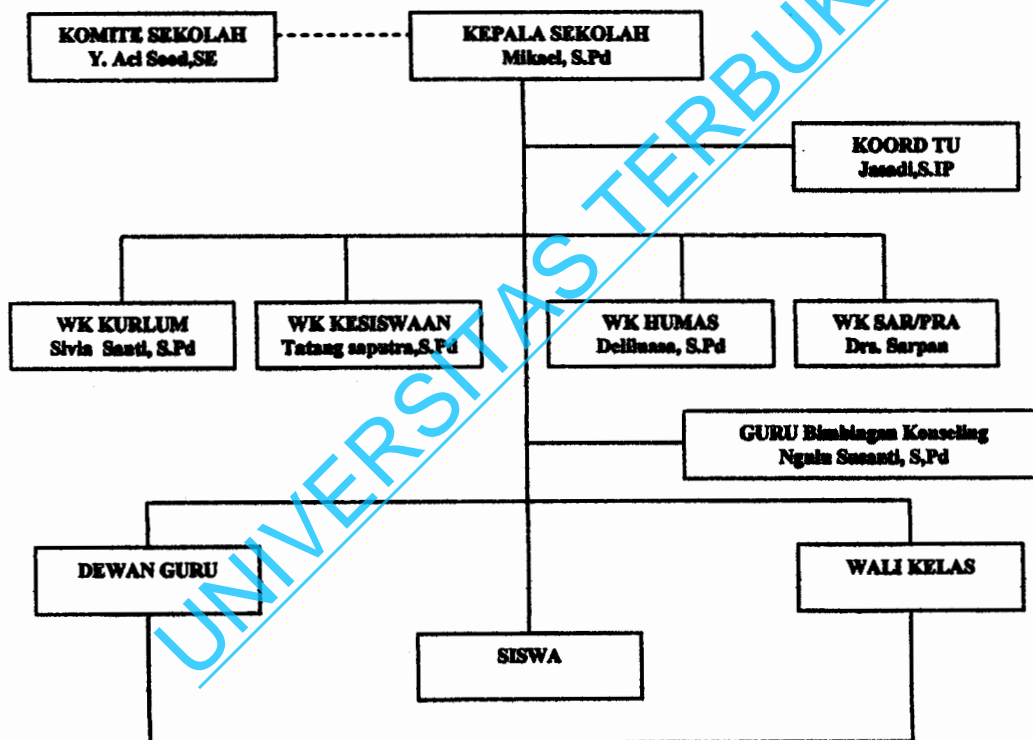
**a. Membuat Struktur Organisasi.**

Struktur organisasi merupakan tempat kegiatan administrasi dilaksanakan dengan terarah. Struktur ini menyusun dan menetapkan kegiatan yang menyangkut hubungan kerja antar personel. Kewajiban dan tanggungjawab masing-masing bagian atau personel telah ditetapkan menjadi pola-pola kegiatan untuk pencapaian tujuan. Kepala sekolah menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenang kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang disepakati bersama. Struktur organisasi yang disusun disesuaikan pula dengan deskripsi tugas para guru dan pegawai administrasi. Melalui deskripsi tugas ini agar tiap personel memahami tugasnya dan tidak terjadi tugas rangkap atau tumpang tindih antara tugas yang satu dengan tugas lainnya. Struktur organisasi sekolah dibuat secara periodik berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dan keterampilan guru-guru.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, struktur organisasi sekolah SMA Negeri I Bengkayang untuk tahun 2008 terdiri dari 4 wakil kepala sekolah yang menangani

beberapa bidang, yakni bidang kurikulum, bidang kesiswaan, humas dan sarana sekolah. masing-masing guru selain bertugas mengajar juga dibebani kegiatan administrasi sekolah untuk membantu kepala sekolah. Menurut informasi dari salah seorang dewan guru bahwa struktur personel dilakukan secara periodik dan dipilih melalui rapat dewan guru. Pembagian tugas tiap seksi disesuaikan dengan kecakapan dan kemampuan guru masing-masing. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada gambar 2 berikut:

**Struktur Organisasi SMA Negeri I Bengkulu Tahun 2008**



Gambar 2. Bagan struktur Organisasi SMAN I Bengkulu

Berdasarkan gambar tersebut struktur organisasi SMA Negeri I Bengkulu, terdiri dari kepala sekolah sebagai pimpinan, diwakilkan oleh beberapa wakil kepala sekolah yang membidangi bidang kurikulum, kesiswaan, humas, sarana dan prasarana.

Setiap wakil membidangi tugasnya masing-masing. Pada struktur lapis di bawahnya terdapat guru-guru dan wali kelas yang langsung berhadapan dengan siswa, hal ini menyangkut kegiatan belajar mengajar di kelas. Menurut kepala sekolah Bapak Mikael, berdasarkan hasil wawancara, mengatakan bahwa struktur organisasi yang membidangi non pengajaran dipilih secara periodik berdasarkan hasil rapat dewan guru dan pegawai administrasi. Untuk membidangi wali kelas, setiap tahun ajaran baru terdapat pergantian yang dilakukan secara bergiliran. Namun untuk bagian pengajaran yang menyangkut bidang studi atau mata pelajaran, tidak mengalami pergantian, karena hal ini berhubungan langsung dengan latar belakang pendidikan guru-guru yang mengasuh mata pelajaran tertentu.

Struktur organisasi SMA Negeri I Bengkayang merupakan garis komando dan pembagian tugas masing-masing bagian atau personel. Masing-masing bagian mempunyai wewenang tugas sesuai dengan hirarki jabatan dan fungsi tugasnya sesuai dengan program sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mikael kepala sekolah SMAN I Bengkayang menjelaskan tentang struktur organisasi bahwa struktur organisasi SMAN I Bengkayang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sekolah, tingkatan sekolah, jumlah siswa dan anggaran biaya dan telah disepakati oleh dewan guru dan pegawai. Untuk pemilihan struktur organisasi sekolah SMA Negeri I Bengkayang dilakukan melalui rapat dewan guru dengan pegawai dan dilakukan secara demokrasi. Perlu diketahui bahwa pola organisasi yang terdiri dari hirarki jabatan sesuai tugas dan fungsinya bersifat relatif, maksudnya meskipun struktur tersebut dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan tuntutan perkembangan sekolah, namun pada dasarnya prinsip-prinsip pola dasarnya yang tidak berubah. Misalnya bidang kurikulum,

bidang kesiswaan, bidang humas, atau bidang sarana dan prasarana, bisa saja mengalami penambahan bidang atau sebaliknya.

Akuntabilitas kepala sekolah melakukan pembagian struktur organisasi sekolah dituangkan melalui Surat Keputusan kepala sekolah, kemudian diberikan kepada guru-guru, sesuai program kerja masing-masing bagian, sehingga para guru-guru dapat melaksanakan tugasnya dengan arahan yang telah dituangkan dalam uraian tugas. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru mengatakan bahwa untuk program-program sekolah yang telah dibuat, tidak semuanya bisa terlaksana, hal ini disebabkan oleh kondisi keuangan/dana sekolah atau kesibukan guru-guru dalam mengajar, sehingga terkadang tidak ada waktu untuk kegiatan lain di luar jam mengajar. Misalnya guru yang membidangi kesiswaan, untuk membimbing siswa-siswa untuk kegiatan ko kurikuler, seperti olah raga, palang merah, atau kesenian, dan lomba bidang studi atau kegiatan lainnya, belum bisa dilaksanakan dengan optimal. Demikian pula bidang sarana dan prasarana untuk melengkapi fasilitas sekolah, seperti komputer, alat peraga, peralatan laboratorium, kelengkapannya tergantung dana dari Diknas Kabupaten.

Implementasi uraian tugas kegiatan belajar mengajar disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan mata pelajaran yang dipegang/diasuh. Untuk pengelolaan kepegawaian SMAN I Bengkayang dilaksanakan oleh 4 orang pegawai tata usaha/administrasi, dan ditambah 2 orang staf laboratorium, 1 orang pegawai perpustakaan, penjaga sekolah, penjaga malam dan satpam masing-masing 1 orang. Masing-masing pegawai telah diberikan wewenang tugas sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja yang dimiliki.



### **b. Membuat uraian tugas guru**

Pembagian tugas guru-guru menyangkut tanggungjawabnya dalam mengajar, diuraikan dalam tupoksi guru-guru dan staf/pegawai kabupaten Bengkayang tahun 2008/2009. Salah satu uraian tugas adalah pembagian tugas guru-guru mata pelajaran, wali kelas dan guru piket. Tugas wali kelas dan guru piket dilakukan secara bergiliran, untuk tugas guru mata pelajaran disesuaikan dengan bidang keahlian dan latar belakang pendidikan guru-guru yang bersangkutan dan dibuat berupa uraian tugas masing-masing mata pelajaran/bidang studi.

Bidang pengembangan kurikulum merupakan bidang yang sangat penting, hal ini menyangkut dengan aktivitas kegiatan pembelajaran di sekolah dan uraian tugas guru-guru. Sesuai struktur organisasi, bidang kurikulum dipercayakan oleh ibu Silvia Shanti, S.Pd. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Silvia, mengatakan bahwa program kerja bidang kurikulum adalah menyusun kalender pendidikan berdasarkan tahun ajaran sekolah setiap tahunnya. Tugas lainnya adalah menyusun program pengajaran atau program semester, satuan pelajaran, persiapan mengajar dan penjabaran kurikulum tiap mata pelajaran. Program pengembangan kurikulum menyangkut kesiapan guru-guru dalam mengajar, kelengkapan administrasi kelas, dan metode pengajaran serta materi pelajaran. Tiap guru yang memegang mata pelajaran tertentu harus memenuhi persyaratan tersebut, hal ini agar memudahkan guru dalam mengajar. Berikut ini pembagian uraian tugas guru-guru masing-masing bidang studi dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7.**  
**Keadaan Guru berdasarkan Mata Pelajaran yang diasuh, Mei 2008**

No.	Bidang/Mata Pelajaran	Jumlah peronel per-MP	Kesesuaian dengan latar belakang pendidikan		Ketr. Rangkap Mengajar MP
			Sesuai	Tidak sesuai	
1.	Pendidikan agama				
	a. Islam	1	1	0	
	b. Katolik	1	1	0	
	c. Protestan	2	2	0	
2.	Kewarganegaraan	3	3	0	
3.	Bahasa & Sastra Ind.	6	6	0	
4.	Bhs. Inggris	3	3	0	
5.	Bhs. Mandarin	1	0	1	
6.	Matematika	4	4	0	
7.	Fisika/Kimia	2	2	0	
8.	Biologi	2	2	0	
9.	Sejarah/Geografi	3	3	0	
10.	Sosiologi/Antropolgi	2	1	1	1
11.	Ekonomi/Akutansi	5	5	0	
12.	Kesenian	0	0	2	2
13.	Teknologi Komunikasi	0	0	3	3
14.	Pendidikan Jasmani	0	0	2	2
15.	Bimbingan Konseling	1	1	2	3
	Jumlah	34	34	11	11

Sumber: Data SMAN I Bengkayang keadaan Nopember 2008.

Dari tabel di atas tentang uraian tugas guru-guru per mata pelajaran, disesuaikan dengan kebutuhan sekolah berdasarkan latar belakang pendidikan guru-guru dan disesuaikan dengan persyaratan mata pelajaran yang diasuh. Menurut Ibu Silvia yang membidangi pengembangan kurikulum, berdasarkan hasil wawancara mengatakan bahwa untuk beberapa mata pelajaran wajib dianggap sudah memenuhi persyaratan. Hanya saja beberapa mata pelajaran tertentu seperti mata pelajaran kesenian, teknologi informasi, pendidikan jasmani belum sesuai dengan latar belakang pendidikan guru, hal ini disebabkan karena untuk jurusan tersebut, khusus di Kalimantan Barat belum ada universitas yang mengeluarkan program studi yang dimaksud. Demikian pula pemerintah belum memberikan tambahan guru khususnya di SMAN I Bengkayang.

Untuk memenuhi kekurangan tersebut, kebijakan sekolah adalah mengangkat guru tidak tetap sebanyak 3 orang.

Berdasarkan uraian tugas guru jika di lihat jenjang pendidikan guru-guru berlatar belakang pendidikan dianggap sudah mencukupi persyaratan. Lebih jelasnya digambarkan latar belakang pendidikan guru yang tertera pada tabel berikut:

**Tabel 4.8.**  
**Keadan Guru berdasarkan Jenjang Pendidikan, Mei 2008**

Ijasah	Status kepegawaian	
	Jumlah Guru Tetap	Jumlah Guru Tidak Tetap
S2	1	
S1	29	2
D3	-	1
S1	30	3

Sumber: Data SMAN I Bengkayang keadaan Nopember 2008.

Penempatan perbidang studi kepada dewan guru berdasarkan tabel di atas dianggap sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, dalam praktek sehari-hari dapat di lihat bahwa pembagian tugas ini disesuaikan pula dengan jumlah siswa atau jumlah kelas dan jumlah mata pelajaran yang dibebankan pada guru-guru. Hal ini dapat dilihat dari jumlah rata-rata jam pelajaran dalam seminggu yang dibebankan kepada masing-masing guru tidak sama. Menurut salah seorang guru berdasarkan hasil wawancara, mengatakan bahwa untuk beban jam pelajaran tiap guru masing-masing tidak rata, ada guru yang mempunyai beban jam pelajaran lebih banyak, di sisi lain masih ada guru yang kurang jam pelajaran tiap minggunya. Kondisi ini menimbulkan ketidakenakan/ketidaksenangan guru lain yang beban mengajarnya lebih banyak dari guru lainnya. Setelah dikompirmasikan dengan kepala sekolah berdasarkan hasil wawancara mengatakan bahwa memang beban mengajar masing-masing guru tidak sama, bukannya kami ingin membedakan-bedakan,

tetapi beban mengajar ini menyangkut latar belakang pendidikan yang disesuaikan dengan mata pelajaran yang diasuh. Sebenarnya kami sudah mengusulkan kepada pemerintah untuk menambah kekurangan guru-guru sesuai dengan kebutuhan sekolah, namun hingga saat ini belum bias dipenuhi.

Beban mengajar tiap guru berbeda, disatu sisi ada guru yang mempunyai beban mengajar lebih banyak sebaliknya beberapa guru beban mengajar lebih sedikit, seperti dijelaskan oleh salah seorang guru berdasarkan hasil wawancara mengatakan bahwa memang ada beberapa orang guru mempunyai beban jam pelajaran lebih banyak, hal ini disebabkan oleh jumlah jam mata pelajaran dan jumlah kelas yang diasuh lebih banyak seperti mata pelajaran matematika, sehingga menimbulkan kebosanan guru tersebut ataupun peserta didik. Selayaknya tiap mata pelajaran diasuh oleh dua orang guru, sehingga dapat bergantian, agar dapat menghilangkan kebosanan. Kelemahan lainnya beban mengajar terlalu banyak, terkandung guru-guru tidak mempunyai waktu luang untuk mempersiapkan bahan ajar, alat peraga atau persiapan lainya yang menunjang kegiatan pembelajaran. Di sisi lain ada kecemburuan social bagi guru yang menyangkut pembagian rejeki, untuk guru yang mempunyai beban mengajar banyak atau sedikit tidak ada perbedaan, gajinya sama. Kebijakan sekolah yang memberlakukan honor kelebihan jam mengajar yang berasal dari pihak komite sekolah, dianggap kurang memadai.

Selain pembagian tugas per mata pelajaran, para guru dibebani tugas menjadi wali kelas. Berdasarkan pembagian tugas wali kelas, guru-guru yang menjadi wali kelas dibebani tugas mengatur atau melengkapi adminstrasi kelas. Biasanya tidak semua guru mau diberi tugas menjadi wali kelas. Menurut salah seorang guru wali kelas tiga,

bebannya sangat berat, selain mengatur jam belajar siswa juga mengatur jam les siswa. Tanggungjawab ini berhubungan dengan kelulusan siswa, intensitas aktivitas pembelajaran, pengawasan aktivitas belajar siswa, dengan harapan para siswa tidak lengah/membolos sekolah. malas belajar dan sebagainya.

Selain diberi tugas sebagai guru mata pelajaran dan wali kelas, setiap guru diserahi tugas lain sebagai guru piket secara bergiliran pada hari tertentu sesuai jadwalnya. Tugas guru piket bertanggungjawab pada hari itu ia bertugas. Berikut menurut salah seorang guru yang sedang bertugas sebagai guru piket mengatakan bahwa tugas kami sebagai guru piket adalah mengisi buku piket, membunyikan bel masuk dan bel pergantian jam pelajaran dan bel pulang. Tugas lainnya guru piket mengecek kelas-kelas yang kosong, mencatat nama-nama guru dan siswa yang terlambat hadir dan tidak datang.

## **2. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang pengelolaan/pengorganisasian**

### **a. Program Kerja Kepala Sekolah**

Tanggungjawab kepala sekolah dalam pengelolaan pelaksanaan kegiatan pengajaran dituangkan dalam program kepala sekolah. Program tersebut sesuai dengan tupoksi program kepala sekolah meliputi program tahunan, program semester, bulanan, mingguan dan program harian. Program tahunan kepala sekolah merupakan kegiatan rutin berupa siklus kegiatan pembelajaran yang harus dilaksanakan sesuai dengan jadwal dari Departemen Pendidikan Nasional. Oleh karena itu kepala sekolah bertugas mengorganisasikan semua sumber daya sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Untuk menunjang kelancaran kegiatan penyelenggaraan pendidikan dituangkan melalui program kerja kepala sekolah.



Pengembangan kurikulum sekolah dilakukan melalui program tahunan yang dirinci lagi melalui program harian, mingguan, semester dan menjelang akhir tahun ajaran dan menjelang tahun ajaran baru. Menurut kepala sekolah berdasarkan hasil wawancara mengatakan bahwa kegiatan rutin sekolah sebagai kegiatan pembelajaran dituangkan melalui program kerja. Kinerja kepala sekolah tersebut apakah dapat dilaksanakan atau tidak dapat di lihat dari keseuaian antara target dengan realitas pada tiap-tiap tabel program kerja kepala sekolah. Program kerja kepala sekolah SMAN I Bengkayang diuraikan menjadi kerja harian, mingguan, semester dan tahunan. Setiap program dapat dianalisis melalui *out put* dan *out come*, yakni harapan atau target di lihat dari implementasi program. Dari semua program kerja dimulai dari program kerja harian. Untuk lebih jelasnya program harian kepala sekolah dapat di lihat tabel berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Program Kerja Harian Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang, Mei 2008.**

No.	Program Utama	Target	Realitas
1.	Memeriksa daftar hadir semua personel	Semua personel ke sekolah dengan tepat waktu dan memberitahukan kepada pihak sekolah ketika berhalangan hadir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terkadang beberapa guru ada yang terlambat datang</li> <li>- Terkadang kepala sekolah tidak sempat memeriksa daftar hadir atau berita guru-guru yang tidak masuk pada hari itu dan diserahkan kepada guru piket.</li> </ul>
2.	Mengatur dan memeriksa 7 K yakni; keamanan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kerindangan, kesehatan.	Terpeliharanya suasana sekolah yang kondusif, aman, penuh kekeluargaan, tertib dan bersih	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keadaan lingkungan sekolah tidak menjadi perhatian kepala sekolah untuk memeriksa secara detail, jika suasana pada hari itu kondusif. Untuk keamanan lingkungan dibantu oleh petugas satpam sekolah yang mengatur keamanan dan ketertiban sekolah</li> <li>- Kebersihan WC, kerindangan dan kerindangan sekolah diserahkan kepada pegawai kebersihan.</li> <li>- Demikian pula untuk kebersihan kelas diserahkan kepada murid-murid untuk piket kebersihan kelas secara bergiliran.</li> </ul>



Sambungan tabel 5.3

3.	Memeriksa program pembelajaran guru-guru dan persiapan lainnya yang menunjang KBM dan mengadakan supervisi kelas	Terwujudnya aktivitas KBM yang optimal	Kepala sekolah tidak melakukan supervisi setiap hari, disebabkan oleh kesibukannya pekerjaan lain, hanya sewaktu-waktu - Kegiatan supervisi dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru senior lainnya - Tidak semua guru-guru mempersiapkan RPP dengan lengkap, seperti alat peraga, materi dan bahan ajar.
4.	Menyelesaikan surat-surat angka kredit guru dan kegiatan lainnya	Terwujudnya kelengkapan administrasi yang lengkap	- Kelengkapan administrasi sekolah dibantu oleh pegawai administrasi - Kelengkapan dan data administrasi terkadang terlambat dibuat dan data pendukung masih kurang
5.	Kegiatan lain yang menyangkut kedinasan	Melakukan kegiatan lain yang bersipat kedinasan dengan baik	- Aktivitas yang cukup padat sehingga beberapa kegiatan harian yang telah diprogramkan mengalami keterlambatan atau tidak dilakukan. - Menyelesaikan kegiatan kedinasan yang bersifat mendesak.

Sumber: Data dari Pokja kepala Sekolah dan hasil observasi/wawancara Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas, maka secara garis besar, program kerja harian kepala sekolah telah dilakukan sesuai prosedur, dan merupakan kegiatan rutin aktivitas di SMAN I Bengkayang. Sebagai kepala sekolah tentunya mempunyai beberapa agenda program yang harus dilaksanakan dan diselesaikan dengan tepat waktu dan benar. Jika di lihat *out put* dan *out come* program kerja kepala sekolah, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan bahwa tidak terealisasinya semua program disebabkan kesibukan menangani kerja kedinasan. Program kerja yang belum dapat di laksanakan seperti kegiatan pembelajaran, diantaranya kegiatan supervisi terhadap guru-guru dan penyelesaian administrasi sekolah. Menurut hasil wawancara dengan salah seorang pegawai, mengatakan bahwa penyelesaian administrasi sekolah terkadang belum bisa diselesaikan dengan segera karena menunggu data dari guru-guru.

Masalah disiplin guru-guru untuk datang tepat waktu juga dianggap menjadi kendala. Sebagaimana diketahui bahwa masalah disiplin guru disemua sekolah-sekolah yang ada di Indonesia sudah menjadi kebiasaan bahwa masalah disiplin waktu sulit ditegakkan. Demikian pula halnya Kabupaten Bengkayang termasuk daerah pemekaran wilayah yang relatif baru, dan kemungkinan masalah disiplin pegawai khususnya guru-guru belum menjadi perhatian utama pemerintah daerah untuk penegakan disiplin. Masalah disiplin lebih sulit diterapkan disebabkan oleh jarak rumah dengan sekolah relatif jauh, apalagi kendaraan umum sangat jarang, sehingga dewan guru dan murid sering terlambat ke sekolah. Dari program harian terdapat program mingguan. Program ini dilaksanakan sesuai jadwal mingguan dalam pelaksanaan aktivitas di sekolah. Agar lebih jelas berikut dijabarkan program kerja mingguan seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.10.**  
**Program Kerja Mingguan Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang, Mei 2008.**

No.	Program Utama	Target	Realitas
1.	Melaksanakan Upacara bendera setiap hari Senin	Kegiatan upacara bendera dapat dilaksanakan setiap hari Senin yang dihadiri segenap personel.	Semua guru-guru termasuk kepala sekolah melaksanakan upacara bendera dengan penuh tanggungjawab, namun terkadang ada guru yang terlambat atau tidak mengikuti upacara bendera
2.	Melaksanakan senam SKJ setiap Jumat	Segenap personel melaksanakan kegiatan SKJ tiap hari jumat dengan kesadaran.	- Berdasarkan hasil observasi, bahwa tidak semua guru melaksanakan SKJ. - Tidak semua guru menyadari bahwa SKJ penting untuk kebugaran tubuh.
3.	Memeriksa surat-surat	Kepala sekolah selalu menyempatkan diri memeriksa surat-surat	Surat-surat diperiksa kepala sekolah sebagai kegiatan rutin
4.	Menyelenggarakan pertemuan mingguan: - Guru BK - Wali kelas - Koordinator mata pelajaran, Pengelola lab, pustaka UKS, koperasi dan ekstrakurikuler	Kepala sekolah Bertanggungjawab semua kelancaran aktivitas kegiatan di sekolah dan melakukan pertemuan sesuai program kerja setiap minggu sebagai bahan informasi dan evaluasi	

Sambungan tabel 5.4

			Program kerja mengadakan pertemuan setiap minggu dengan beberapa personel tidak dapat dilaksanakan secara rutin, hanya sewaktu-waktu. Tetapi kepala sekolah kadang kala melakukan pertemuan secara individual dengan menanyakan kegiatan masing-masing personel yang telah menjadi tugasnya.. hanya saja jarang dilakukan Program kerja mengadakan pertemuan setiap minggu dengan beberapa personel tidak dapat dilaksanakan secara rutin, hanya sewaktu-waktu. Tetapi kepala sekolah melakukan pertemuan secara individual dengan menanyakan kegiatan masing-masing personel yang telah menjadi tugasnya.
5.	Mengatur dan menyediakan keperluan kantor	Adanya kesesuaian antara pemasukan dengan pengeluaran serta kebutuhan	Ada beberapa kebutuhan sekolah yang belum bisa direalisasikan karena dana tidak mencukupi
6.	Mengontrol kebersihan lingkungan	Terwujudnya kebersihan lingkungan dengan esri	Terkadang kepala sekolah tidak sempat memeriksa kebersihan lingkungan

Sumber: Data dari Pokja kepala Sekolah dan hasil observasi/wawancara Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas kinerja kepala sekolah dapat dikatakan bahwa mengimplementasikan program kerja mingguan belum bisa dilaksanakan secara optimal. Beberapa kegiatan masih ada yang belum terlaksana, seperti menerapkan disiplin guru-guru untuk datang tepat waktu, demikian pula mengikuti kegiatan SKJ. Kegiatan administrasi dapat dilaksanakan dengan baik, karena merupakan kegiatan rutin. Kegiatan lain yang belum bisa dilaksanakan secara optimal adalah kegiatan pertemuan mingguan dengan Guru Bimbingan Konseling, guru wali kelas dan Koordinator mata pelajaran serta Pengelola laboratorium, pustaka UKS, koperasi dan ekstrakurikuler. Pertemuan tersebut belum bisa dilaksanakan sesuai jadwal, hanya dilakukan sewaktu-waktu. Kepala sekolah hanya melakukan pertemuan secara individual sesuai kebutuhan seperti

mendiskusikan permasalahan atau kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan keperluan.

Selain program mingguan terdapat program bulanan yang dilaksanakan setiap bulannya secara periodik. Program bulanan kepala sekolah sebagai kegiatan administrasi seperti membenahan dan pembuatan laporan administrasi sekolah, pengeluaran keuangan, absensi kehadiran guru dan aktivitas guru-guru mengajar. Berikut ini dapat di lihat program bulanan kepala sekolah pada tabel berikut:

**Tabel 4.11.**  
**Program Kerja Bulanan Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang, Mei 2008.**

No.	Program Utama	Target	Realitas
1.	Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan gaji, laporan bulanan, rencana keperluan belanja bulanan	.Terwujudnya kegiatan yang berhubungan kegiatan administrasi kantor dengan efektif	- Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan pegawai TU dan bendahara untuk menyelesaikan kegiatan administrasi kantor dan keuangan. - Rencana keperluan belanja dikordinasikan dengan guru-guru dan pegawai tata usaha.
2.	Melaksanakan pemeriksaan umum terhadap: Buku kas, daftar hadir guru, kumpulan buku evaluasi, kumpulan RPP, diagram pencapaian kurikulum, daya serap siswa, BP dan daftar nilai	Tercapainya penataan arsip yang baik dan benar untuk memudahkan penemuan arsip yang diperlukan	- Pemeriksaan terhadap administrasi kantor dibantu oleh pegawai tata usaha, sedangkan yang berhubungan dengan administrasi guru-guru dilaksanakan sewaktu-waktu. Kepala sekolah hanya memberikan kepercayaan kepada guru bahwa tugasnya telah dilaksanakan dengan baik.
3.	Melakukan evaluasi kegiatan sekolah dan pertanggungjawaban keuangan	Tertaksananya kegiatan evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan dengan benar	- Tidak semua kegiatan sekolah dapat dievaluasi hanya beberapa yang dianggap perlu - Pertanggungjawaban keuangan sudah menjadi kegiatan rutin.

Sumber: Data dari Pokja kepala Sekolah dan hasil observasi/wawancara Nopember 2008

Program bulanan sebagai rangkaian lanjutan dari program harian dan bulanan. Terselenggaranya tidak dapat dipisahkan kegiatan harian. Jika kegiatan harian terselenggara dengan lancar, maka kegiatan bulanan merupakan rekapitulasi kerja

harian selama sebulan dan bentuk evaluasi serta kegiatan pembuatan laporan kegiatan harian selama satu bulan. Kegiatan bulanan merupakan kegiatan rutinitas. Demikian pula kegiatan evaluasi merupakan bagian dari suatu proses aktivitas di sekolah. Evaluasi sekolah dan pertanggungjawaban keuangan sebagai tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer, tujuannya untuk melihat kelemahan atau hambatan yang terjadi. Dari data yang berasal dari laporan harian, ternyata tanggungjawab kepala sekolah yang menyangkut evaluasi untuk kegiatan belajar mengajar guru-guru ternyata belum dapat dilaksanakan secara terjadwal. Hal ini menyangkut kinerja guru-guru dalam melengkapi data administrasi siswa dan kelas. Kegiatan dan waktu guru-guru lebih banyak dipergunakan untuk mengajar, sehingga pembuatan laporan administrasi kelas ada yang belum lengkap. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru kelas senior Bapak TS mengatakan bahwa terkadang kami tidak mempunyai waktu untuk mengisi kelengkapan administrasi kelas, hal ini disebabkan oleh beban mengajar yang cukup padat.

Menyangkut tanggungjawab kepala sekolah tentang pengeluaran dana untuk keperluan sekolah, mekanismenya diserahkan kepada bendahara sekolah untuk mengelola keuangan. Pengeluaran disesuaikan dengan mata anggaran sekolah, sehingga guru-guru sudah mengetahui pos-pos anggaran, dan masalah pertanggungjawaban keuangan pada umumnya tidak ada masalah, namun secara keseluruhan kepala sekolah bertanggungjawab semua pengeluaran sekolah sesuai pos-pos anggaran yang diperlukan. Hanya saja tidak semua program atau keperluan sekolah bisa dilaksanakan karena menyangkut dana yang terbatas, seperti pengadaan komputer, pengadaan buku pelajaran dan sebagainya, dan sementara waktu ditunda. Jika ada dana pada anggaran



tahun berikutnya akan dimasukkan sebagai program sekolah. Dari program bulanan kepala sekolah terdapat program kerja semester sebagai program kerja lanjutan bulanan yang dilaksanakan secara priodik. Lebih jelasnya program semester dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12.**  
**Program Kerja Semester Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang, Mei 2008.**

No.	Program Utama	Target	Realitas
1.	Pengisian daftar induk siswa	Tercapainya penataan arsip yang baik dan benar	Pengisian daftar induk siswa sudah lengkap
2.	Menyelenggarakan kegiatan Evaluasi semester siswa	Terlaksananya kegiatan evaluasi siswa dengan lancar	Kegiatan evaluasi siswa dapat dilaksanakan sesuai jadwal
3.	Penyerahan rapot dan penghargaan siswa yang berprestasi	Terlaksananya penyerahan dan pemberian penghargaan siswa yang berprestasi dengan lancar	Melakukan penyerahan rapot siswa dan memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi sesuai jadwal
4.	Rapat dinas dan menyelesaikan masalah yang terjadi/evaluasi KBM	Terwujudnya kegiatan pembelajaran dengan lancar dan terselesainya permasalahan dengan tuntas	- Kegiatan rapat dinas dilakukan sesuai kebutuhan - Evaluasi KBM belum dilaksanakan secara optimal, tidak terdapatnya program khusus tentang bimbingan yang berhubungan dengan KBM
5.	Melaksanakan supervisi disemua unit	Terwujudnya kegiatan supervisi di semua unit dengan lancar	Tidak ada penjadwalan supervisi, kadang-kadang dilakukan oleh wakil atau guru senior

Sumber: Data dari Pokja kepala Sekolah dan hasil observasi/wawancara Nopember 2008

Tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola kegiatan dengan melaksanakan program semester juga merupakan kelanjutan program bulanan. Kegiatan semester sebagaimana kegiatan tahun lalu sebagai siklus kegiatan pendidikan di sekolah yang mengacu pada kalender pendidikan yang sudah terprogram. Menurut kalender pendidikan sekolah bahwa sekolah mengadakan evaluasi pendidikan ditindaklanjuti dengan penyerahan rapot siswa. Ketika penulis melakukan observasi dapat dikatakan bahwa semua aktivitas yang menyangkut kegiatan evaluasi dan pengisian rapot merupakan agenda kerja guru-guru yang sudah terjadwal, para guru bertanggungjawab



melaksanakan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan. Salah satu kebijakan sekolah yang sudah menjadi kesepakatan bersama yakni memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi. Menurut kepala sekolah memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi untuk memberikan semangat belajar kepada yang bersangkutan, juga bisa memberikan dampak kepada siswa yang lain agar termotivasi meningkatkan belajarnya.

Menurut keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.0296/U/1996, menegaskan kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan membimbing guru-guru, tenaga kependidikan non guru, membimbing siswa, mengembangkan tenaga kependidikan serta mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi. Jika di lihat program semester kepala sekolah, menyangkut tugas kepala sekolah sebagai tenaga kependidikan, dapat di lihat penilaian kerja kepala sekolah maka pada poin 4 tentang penyelesaian masalah yang berhubungan dengan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) seharusnya diimplementasikan secara khusus program bimbingan kepada semua personel. Ketika penulis bertanya kepada kepala sekolah bahwa program khusus yang menyangkut bimbingan dan konseling guru-guru belum terkoordinir secara khusus, hanya sebagai bagian dari program kerja secara keseluruhan.

Tanggungjawab kepala sekolah menyangkut kegiatan rapat dinas dilaksanakan sewaktu-waktu dan dilaksanakan sesuai kebutuhan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bahwa rapat sekolah dilaksanakan menyangkut kebijakan-kebijakan kepala sekolah yang harus mendapat kesepakatan dari semua unsur personel. Kepala sekolah selalu mensosialisasikan dengan dengan dewan guru. Tetapi masih ada program semester yang tidak bisa dilaksanakan sesuai program yakni kegiatan evaluasi di semua unit terutama

supervisi terhadap aktivitas pembelajaran guru-guru. Berikut ini dijelaskan program tahunan sebagai lanjutan program semester, dan program tersebut merupakan program yang dilaksanakan pada setiap tahunnya secara rutin, seperti penyelenggaraan Ebtanas atau penyerahan buku rapot. Lebih jelasnya program tahunan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13.**  
**Program Kerja Tahunan Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang, Mei 2008.**

No.	Program Utama	Target	Realitas
1.	Melaksanakan les atau belajar tambahan siswa kelas III	Terselenggaranya kegiatan les siswa kelas III dengan lancar	Masih menarik iuran kegiatan les siswa sebesar seratus ribu rupiah
2.	Menyelenggarakan penutupan buku inventaris dan keuangan	Tercapainya biaya operasional kegiatan sekolah	Buku inventaris dan buku kas tersedia dengan lengkap
3.	Menyelenggarakan EBTA/EBTANAS	Terselenggaranya kegiatan EBTA/EBTANAS dengan lancar	Kegiatan EBTA/EBTANAS dapat dilaksanakan sesuai jadwal
4.	Menyelenggarakan kenaikan kelas	Terselenggaranya kegiatan kenaikan kelas dengan lancar	Kegiatan kenaikan kelas dapat dilaksanakan sesuai jadwal
6.	Melaksanakan evaluasi program kerja tahun lalu dan laporan kerja akhir tahun ajaran	Terlaksananya program kerja tahun lalu dengan optimal.	Program kerja tahun lalu belum terlaksana semuanya
7.	Menyusun program kerja tahun mendatang	Tersusunnya program kerja tahun mendatang dengan baik	Program kerja dibuat berdasarkan arsip tahun lalu
8.	Meminotor dan penyerahan rapot dan reword siswa berprestasi	Terlaksananya penyerahan dan pemberian penghargaan siswa yang berprestasi dengan lancar	Kegiatan penyerahan rapot dilaksanakan sesuai jadwal
9.	Melaksanakan rapat dinas	Menfasilitasi kegiatan rapat dinas	Rapat dinas dilaksanakan sesuai kebutuhan

Sumber: Data dari Polja kepala Sekolah dan hasil observasi/wawancara Nopember 2008

Sebagaimana kegiatan yang bersifat rutinitas aktivitas sekolah, untuk program tahunan ada program tambahan yakni mengadakan kegiatan les bagi siswa kelas 3 yang dilaksanakan pada sore hari seminggu tiga kali. Berdasarkan keterangan seorang guru pengelola les kelas 3 mengatakan bahwa kegiatan les sebagai kegiatan yang telah diprogramkan setiap tahunnya. Siswa diberi tambahan pelajaran ekstra untuk menguasai

mata-mata pelajaran tertentu yang akan diujikan pada EBTANAS. Kegiatan tersebut menghasilkan yang positif bagi siswa, berdasarkan hasil kelulusan siswa, setiap tahunnya menunjukkan prestasi yang baik, untuk tahun 2007 kelulusan siswa mencapai 100 persen, sedangkan untuk tahun 2008 mencapai 99 persen. Hanya saja kegiatan les untuk saat ini masih menarik iuran sekolah karena masih terbatasnya dana sekolah untuk memberikan honor kepada guru yang melaksanakan tugas tambahan.

Kegiatan akhir tahun merupakan kegiatan yang padat bagi guru-guru untuk melaksanakan kegiatan EBTA dan EBTANAS. Kepala sekolah sebagai manajer melaksanakan bertanggungjawab terhadap kelancaran kegiatan akhir tahun. Berdasarkan pengalaman tahun lalu kepala sekolah melaksanakan monitoring untuk menyelesaikan segala sesuatunya yang perlu diselesaikan dengan segera. Menurut keterangan salah seorang guru mengatakan bahwa untuk kegiatan akhir tahun, dewan guru mengejar waktu untuk pengisian raport dan pembagian raport, dewan guru menyesuaikannya dengan kalender pendidikan. Berdasarkan data bahwa tidak semua siswa naik kelas, untuk masalah yang menyangkut kenaikan kelas bagi siswa yang bermasalah, terlebih dahulu dilakukan rapat dewan guru. Siswa yang dianggap tidak bisa naik kelas dimusyawarahkan oleh dewan guru, selanjutnya berdasarkan kesepakatan dewan guru dan diputuskan bersama siswa tersebut tidak naik kelas.

Kegiatan akhir tahun ajaran yakni bulan Juni dan Juli merupakan kegiatan yang menyita waktu dewan guru dan pegawai tata usaha. Selain kegiatan evaluasi siswa, terdapat program yang perlu diselesaikan yakni evaluasi program tahun lalu (yang sudah berjalan). Evaluasi program berupa evaluasi program kegiatan secara keseluruhan dan evaluasi program kegiatan belajar mengajar guru-guru. Menurut hasil observasi

untuk program tahunan sudah dilaksanakan sesuai jadwal. Tetapi masih ada beberapa program yang belum dilaksanakan secara optimal. Setelah melaksanakan evaluasi dilanjutkan dengan kegiatan membuat program tahun yang akan datang, program tersebut seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.14.**  
**Program Kerja Awal Tahun Pelajaran Kepala Sekolah SMAN I Bengkayang, Mei 2008.**

No.	Program Utama	Target	Realitas
1.	Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru	Terlaksananya kegiatan penerimaan siswa baru dengan lancar	Kegiatan penerimaan siswa baru dilaksanakan sesuai jadwal
2.	Memperiapkan kebutuhan guru-guru untuk aktivitas KMB	Menyediakan dan memfasilitasi kebutuhan aktivitas KBM	Tidak semua keperluan guru-guru untuk aktivitas KBM terpenuhi
3.	Pembagian tugas mengajar	Terlaksananya kegiatan penyusunan pembagian tugas guru-guru sesuai dengan keahlian masing-masing	Pembagian tugas mengajar dibuat berdasarkan jadwal tahun lalu
4.	Menyusunan kalender Pendidikan	Tersusunnya kalender pendidikan dengan benar dan sesuai	Kalender pendidikan menyesuaikan kalender pendidikan dari diknas
6.	Menyusun jadwal pelajaran	Tersusunnya jadwal pelajaran dengan baik	Jadwal pelajaran sesuai dengan pembagian tugas yang sudah ada hanya ada perbaikan sedikit
7.	Menyusun buku pelajaran dan buku pegangan guru	Kelengkapan buku pelajaran dapat dipenuhi	Buku pegangan dan buku pelajaran belum lengkap
8.	Pembuatan SK <i>job description</i>	Guru-guru menerima SK <i>job description</i>	Guru-guru menerima SK
9.	Melaksanakan rapat	Memfasilitasi kegiatan rapat dinas	Rapat dinas dilaksanakan sesuai kebutuhan
10.	Memelaksanakan MOS (Masa Orientasi Siswa)	Terlaksananya kegiatan MOS dengan lancar dan aman	Kegiatan MOS sudah menjadi kegiatan rutin awal tahun

Sumber: Data dari Kepala Sekolah dan hasil observasi/wawancara Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas program kerja awal tahun, juga merupakan aktivitas rutin yang berhubungan dengan bagian kurikulum, seperti seperti penerimaan siswa baru, penyusunan kalender pendidikan, persiapan dan menyediakan fasilitas pembelajaran untuk guru-guru dan pembagian jadwal pelajaran. Semua aspek dan fasilitas yang menyangkut pengembangan pendidikan dipersiapkan sesuai kebutuhan



sekolah. Dengan perencanaan dan fasilitas yang lengkap akan meningkatkan produktivitas guru-guru. Produktivitas guru dapat di lihat dari target pendidikan berupa prestasi kelulusan siswa dengan nilai diatas rata-rata.

Kemampuan mengelola kurikulum kemampuan kepala sekolah menyusun kelengkapan administrasi pembelajaran sebagai persyaratan utama. Sebagai manajer, kepala sekolah melaksanakan program kerja yang dituangkan dalam visi dan misi SMAN I Bengkayang. Akuntabilitas kepala sekolah dapat di lihat dari kemampuan kepala sekolah mengelola operasional kerja segenap tenaga kependidikan termasuk guru-guru dan pegawai tata usaha. Dari semua program kerja yang telah diterangkan melalui beberapa tabel di atas, pada umumnya kepala sekolah telah melaksanakan program kerja dengan efektif, atau dengan kata lain telah melakukan kegiatan dengan tepat waktu, tanggap terhadap permasalahan dan segera dicari solusinya. Berikut dijelaskan tanggungjawab kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi sekolah.

#### **b. Akuntabilitas pengelolaan administrasi sekolah**

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas yang berhubungan dengan kegiatan administrasi sekolah. Pengelolaan administrasi sekolah, kepala sekolah melibatkan para guru dan pegawai administrasi sekolah. Pengelolaan tersebut dilakukan melalui kerjasama antar semua bagian atau unit. Pengelolaan administrasi ini dituangkan dalam program kegiatan kepala sekolah setiap tahun ajaran secara berkesibambungan. Kegiatan administrasi secara rutin dilakukan berasal dari kegiatan harian, kegiatan mingguan, bulanan, semester dan tahunan. Adapun data yang berhubungan dengan kelengkapan administrasi sekolah diantaranya berasal dari pelaksanaan aktivitas belajar mengajar di kelas, penggunaan dana sekolah dan aktivitas

sekolah lainnya. Secara garis besar kelengkapan administrasi sekolah yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah dapat dilihat pada tabel 5.9 berikut:

**Tabel 4.15.**  
**Kelengkapan Administrasi Sekolah, Mei 2008**

No.	Kelengkapan Administrasi sekolah	Keterangan
1.	Data dan buku organisasi struktur personel/RAPBS/SK	Pertahun/semester
2.	Data klepper, data induk siswa	Pertahun
3.	Kalender Pendidikan dan uraian tugas guru	Pertahun
4.	Absensi guru dan pegawai	Setiap hari/bulan
5.	Grafik keadaan sekolah, murid, guru	Setiap bulan diperbaharui
6.	Grafik daya serap dan kemajuan siswa	Setiap semester
7.	Buku agenda keluar masuk	Setiap hari
8.	Buku agenda penerimaan siswa baru	Pertahun
9.	Buku Evaluasi KBM	Persemester
10.	Buku Agenda Supervisi dan rapat sekolah	Persemester
11.	Buku Agenda keuangan umum	Perbulan diperbaharui
12.	Buku keadaan fasilitas dan sarana sekolah	Perbulan diperbaharui
11.	Buku kas harian	Perhari/bulan

Sumber: Data Sekunder Sekolah SMANegeri I Bengkayang, Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas bahwa kelengkapan administrasi sekolah merupakan kelengkapan administrasi secara rutin setiap tahunnya dan harus dilengkapi sesuai dengan aktivitas yang berlaku. Dari data hasil observasi, bahwa data administrasi sekolah menunjukkan data sekolah sudah lengkap. Data tersebut berguna untuk menunjang kelancaran kegiatan pembelajaran di sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan bahwa beberapa aktivitas sekolah seperti agenda kalender pendidikan sekolah sebelumnya disosialisasikan kepada dewan guru. Apabila data yang masuk dari dewan guru lebih cepat dan lengkap, maka bidang administrasi dapat mengolah data dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil observasi dalam melengkapi data administrasi sekolah, kepala sekolah memberikan wewenang kepada petugas tata usaha untuk melengkapi data administrasi sekolah dan menyiapkan kelengkapan yang diperlukan. Kepala sekolah memberikan arahan dan memeriksa segala kelengkapan dan keperluan untuk menunjang



kelancaran kegiatan pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai tata usaha mengatakan bahwa untuk data administrasi sekolah sebagai bagian kegiatan rutin yang tetap dilaksanakan, walaupun sifatnya permanen, tetapi tiap tahun ada perubahan data dan pembaharuan sesuai kondisi dan situasi.

Selain kelengkapan data administrasi sekolah yang bersifat umum, data administrasi sekolah yang bersifat khusus adalah data personel/guru-guru dan pegawai tata usaha. Berikut ini dikemukakan data personel guru-guru yang tertera pada tabel berikut:

**Tabel 4.16.**  
**Data Guru-guru dan Pegawai Tata Usaha, Mei 2008**

No.	Kelengkapan Administrasi	Keterangan
1.	Biodata guru-guru dan pegawai tata usaha	Ada
2.	Tupoksi guru dan pegawai tata usaha	Ada
3.	Data susunan organisasi sekolah	Ada
4.	Data uraian tugas guru	Ada
5.	Data jadwal pelajaran dan dan nama-nama guru yang memegang mata pelajaran	Ada
6.	Daftar gaji guru dan pegawai tata usaha	Ada
7.	Absensi guru dan pegawai tata usaha	Ada
8.	Data kondite guru-guru dan pegawai tata usaha	

Sumber: Data Sekunder Sekolah SMA Negeri I Bengkayang, Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas kepala sekolah telah menjalankan fungsi sebagai administrator, seperti memiliki kelengkapan data personel guru-guru dan pegawai tata usaha. Kelengkapan data sekolah tersebut mengindikasikan kinerja kepala sekolah sudah memadai. Data dewan guru yang lengkap, akan mudah membuat kebijakan untuk pengembangan karir dan profesi guru-guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMAN I Bengkayang yakni bapak Mikael, mengatakan bahwa data kelengkapan guru-guru sebagai bentuk wewenang atau tanggungjawab sebagai kepala sekolah. Ketika membagi beban tugas kepada guru-guru disesuaikan antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan guru-guru.

Lebih lanjut bapak Mikael mengatakan bahwa akuntabilitas kepala sekolah dalam mengelola data prsonel selain disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan masing-masing guru, ada hal lain yang perlu dipenuhi, yakni kesejahteraan personel, bukan sekedar kesejahteraan berupa materi atau uang, tetapi juga kesejahteraan yang bersifat rohani dan jasmani yang dapat mendorong guru-guru untuk bekerja lebih giat. Kepala sekolah memberikan peluang dan bantuan dalam rangka pengembangan karir guru, seperti kesempatan mengikuti penataran. Selain itu juga untuk kesejahteraan yakni mengusulkan dan mengurus kenaikan gaji atau kenaikan pangkat guru-guru sesuai masa jabatannya.

### 3. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang koordinasi

Seorang pemimpin yang professional yakni mempunyai teknik atau cara mempengaruhi orang lain, dan orang tersebut tidak merasa ia diperintah, tetapi dengan sukarela melakukan pekerjaan memang karena tanggungjawabnya. Kepemimpinan merupakan merupakan sesuatu yang mempunyai pengaruh besar dan sentral dalam organisasi, oleh karena itu seorang pemimpin dituntut dapat mengarahkan bawahannya agar bekerja lebih efektif, tidak hanya bekerja apa yang ada dalam perspektif kerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan.

Tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer agar dapat menggali potensi para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan profesi masing-masing, yang berimplikasi pada peningkatan dan pengembangan karir bagi guru-guru yang berprestasi. Tak kalah pentingnya adalah kepala sekolah mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, murid dan pegawai tata usaha

sekolah. Demikian pula sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya yang tersedia di sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang bisa menggerakkan dan memberikan motivasi dewan guru agar dapat bekerjasama dengan baik. Kemampuan kepala sekolah mengorganisasikan sekolah memungkinkan semua bagian atau personel bekerja sama saling membantu ke arah satu tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah selaku pemimpin selaku pemegang kendali organisasi. Jika baik kinerja pemimpin, maka baik pula organisasi, sebaliknya buruknya kinerja pemimpin akan tercermin buruk pula organisasi yang dipimpinnya.

Konteks kajian ini akan menganalisis kinerja kepala sekolah dalam mengkoordinasikan bawahannya dengan membangun kerjasama antara kepala sekolah dengan dewan guru, antara sesama guru dan karyawan, melalui rapat sekolah dan pertemuan informal antara kepala sekolah dengan dewan guru. Tujuannya agar dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif, pada akhirnya aktivitas kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar.

Salah satu kegiatan manajemen adalah kegiatan kerjasama. Manajer atau pemimpin sebagai seorang yang mempunyai wewenang tertinggi dituntut agar dapat menciptakan situasi yang kondusif, yaitu bagaimana bisa memupuk kerjasama yang baik antar aparat/pegawai. Dengan adanya tata hubungan yang baik maka memungkinkan aparat/pegawai mengetahui apa yang terjadi atau apa yang akan dilakukan. Tanpa adanya tata hubungan yang baik, tak mungkin kerjasama dapat terlaksana dengan baik. Kerjasama dan koordinasi merupakan satu kesatuan yaitu suatu rangkaian kerja yang

saling mendukung, ruang gerak kerja saling berirama atau menyatukan gerak ke arah sasaran yang sama. Dengan kata lain adanya keserasian tugas bersama dan tugas di tiap bagian guna mewujudkan tujuan secara keseluruhan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melakukan koordinasi dapat di lihat dari kemampuannya membangun komunikasi yang baik dengan kolega/bawahannya. Faktor komunikasi amat berperan bagi kepala sekolah untuk memngemukakan gagasannya, memberikan perintah dan meningkatkan kemampuan guru-guru. Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan pegawai melaksanakan tugas-tugasnya dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam penyampaian informasi (pesan) harus jelas dan benar. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk berkomunikasi secara lisan dengan dewan guru dan menuangkan gagasannya dengan baik.

Berkaitan dengan membangun komunikasi yakni kemampuan kepala sekolah bisa membangun komunikasi yang baik untuk menghindari adanya kesalahpahaman antara si pemberi informasi dan sipenerima informasi. Metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru di SMAN I Bengkayang menyatakan bahwa penyampaian pesan atau berita dari pimpinan/kepala sekolah kepada para pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung, agar tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Dalam pelaksanaan tugas atau menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi, jika mendesak kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi secara berkala atau insidental sesuai kondisi dan permasalahan Misalnya menyangkut kesiapan sekolah dalam menghadapi ujian nasional siswa atau menyangkut kesiapan pelaksanaan program les sekolah bagi siswa

kelas 3. Dalam rapat tersebut semua sivitas sekolah berdiskusi mencari jalan keluar serta merencanakan kegiatan yang disesuaikan dengan keperluan sekolah.

Berikut ini agenda rapat tahunan SMAN I Bengkayang tahun ajaran 2007/2008 yang telah dilaksanakan dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.17.**  
**Data Agenda Rapat guru-guru dan Pegawai Administrasi**  
**Tahun Ajaran 2007/2008, Nopember 2008**

No.	Tanggal	Peserta rapat	Tema/materi
1.	8-6-2007	26 orang	1. Evaluasi program tahun 2006/2007 2. Rencana Performan program 2007/2008
2.	27-7-2007	34 orang	1. Pembagian tugas guru 2. Lain-lain
3.	25-8-2007	26 orang	Sosialisasi RAPBS SMAN I Bengkayang tahun 2007/2008
4.	24-9-2007	31 orang	1. Pemilihan Wakasek kesiswaan dan sarana/prasarana 2. Sosialisasi hasil rapat pengurus Komite sekolah ttg. kenaikan iyuran
5.	16-11-2007	22 orang	Rapat koperasi sekolah dan pembagian SHU
6.	13-12-2007	21 orang	Rapat koordinasi semester ganjil tahun 2007/2008
7.	7-1-2008	21 orang	Informasi tentang ruang kelas belajar, laboratorium Kimia, sekolah Standar nasional
8.	11-1-2008	25 orang	1. Pembahasan alokasi waktu kegiatan pembelajaran tahun 2007-2008 2. Lain-lain
9.	11-1-2008	25 orang	1. Pembahasan alokasi waktu kegiatan pembelajaran tahun 2007-2008 2. Lain-lain
10.	4-2-2008	26 orang	1. Informasi HUT SMAN I Bengkayang 2. Lomba UKS 3. Try Out kelas 3
11.	25-2-2008	25 orang	1. Laporan pelaksanaan HUT SMAN I Bengkayang 2. Evaluasi ketertiban siswa 3. Pembentukan panitia UAN/UAS semester genap tahun 2007-2008
12.	25-3-2008	22 orang	Sosialisasi UAN tahun 2007/2008
13.	21-4-2008	45 orang	Pembekalan pengawas UAN
14.	10-5-2008	27 orang	1. Pembentukan panitia Ulangan semester genap kelas 1 dan 2 2. sosialisasi UAS dan koreksi
15.	24-6-2008	30 orang	Kenaikan kelas 1 dan 2 tahun 2007/2008
16.	16-7-2008	25 orang	Pembagian tugas mengajar



Sambungan tabel 4.17

17.	29-8-2008	23 orang	1. Sosialisasi akreditasi sekolah 2. Informasi kalender pendidikan
18.	16-9-2008	24 orang	Persiapan akreditasi sekolah
19.	22-9-2008	22 orang	1. Sosialisasi hasil akreditasi sekolah 2. Sosialisasi libur Idul fitri
20.	23-10-2008	31 orang	1. Pembagian tugas guru 2. Pembahasan draf RAPBS 3. Sosialisasi penggunaan dana SKM
21.	1-11-2008	24 orang	1. Pembentukan panitia ulangan semester 1, remedial dan semester 2 2. Pembentukan panitia les belajar siswa

Sumber: Data Sekunder Sekolah SMA Negeri I Bengkayang, Desember 2008

Berdasarkan tabel tersebut bahwa selama tahun ajaran 2007/2008 kepala sekolah telah melaksanakan rapat dewan guru dan pegawai tata usaha sebanyak 21 kali. Hal ini membuktikan bahwa dalam melakukan koordinasi dan memberikan informasi yang benar dan baik melalui rapat sekolah. Menurut salah seorang dewan guru mengatakan bahwa sebagai kepala sekolah bertanggungjawab untuk membangun kerjasama dan koordinasi. Setiap akan melakukan kegiatan kepala sekolah hendaknya selalu dikomunikasikan melalui rapat dewan guru, sehingga adanya tanggungjawab dan rasa kebersamaan. Dengan demikian kepala sekolah telah memberikan kepercayaan dan wewenang tugas kepada personel sesuai dengan tugasnya masing-masing. Hal ini penting untuk menghindari adanya *mis communication*.

Rapat sekolah merupakan suatu yang penting dalam hubungannya dengan fungsi organisasi. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh perorangan, kelompok dalam rangka kegiatan sekolah sebelumnya merupakan hasil-hasil permusyawaratan yang telah diputuskan dalam rapat atau musyawarah. Menurut kepala sekolah bapak Mikael bahwa adanya rapat sekolah, pada umumnya disebabkan oleh adanya masalah-masalah atau pokok-pokok yang perlu segera dipecahkan. Selaku manajer saya berwenang mengelola sekolah sesuai dengan prosedur dan memutuskan kebijaksanaan sekolah melalui rapat



sewan guru, sehingga setiap personel/dewan guru akan memahami tanggungjawab masing-masing dan melaksanakan tugas sesuai tugas yang diemban masing-masing.

Berdasarkan data rapat yang dilakukan oleh sekolah, maka kepala sekolah SMAN I Bengkayang selalu mengadakan rapat sekolah jika ada masalah atau pokok-pokok kegiatan yang harus dilaksanakan dan diselesaikan dengan segera. Selain rapat yang bersifat rutin, kepala sekolah juga menyelenggarakan rapat sewaktu-waktu sesuai dengan keperluan pada waktu itu. Menurut bapak Mikael bahwa dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memperhatikan pendapat-pendapat, pikiran-pikiran serta saran-saran yang dikemukakan oleh peserta rapat, sehingga semua ikut terlibat dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa informasi yang didapat dari dewan guru, dalam membangun komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan dewan guru, setiap menetapkan suatu kebijakan kepala sekolah terlebih dahulu memberitahukan secara lisan kepada dewan guru secara informal. Menurut salah seorang guru mengatakan bahwa memang sudah menjadi tanggungjawab kepala sekolah memberikan berbagai informasi yang harus diterima oleh dewan guru maupun tata usaha. Informasi harus diterima oleh dewan guru dengan jelas dan benar, namun secara prosedural agar lebih jelas maka kepala sekolah harus mengadakan rapat sekolah.

Rapat merupakan sarana yang paling efektif dan efisien untuk mengambil keputusan bersama secara demokratis, berdasarkan informasi bapak Mikael bahwa untuk menuju keputusan yang bulat harus melalui diskusi yang panjang, karena setiap individu dewan guru mempunyai pandangan yang berbeda-beda, sehingga saya harus mempunyai kebijaksanaan yang bisa menampung aspirasi dewan guru agar pendapat

semuanya bisa terakomodir. Beberapa masalah yang memerlukan pendapat dewan guru kadang-kadang dilakukan secara bersifat internal, seperti meminta pendapat penerimaan siswa baru atau perpisahan siswa sekaligus menunjuk panitia, penentuan kenaikan kelas atau penegakan disiplin sekolah dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang baik, mengungkapkan bahwa untuk membangun komunikasi dengan dewan guru dan tata usaha, digunakan komunikasi informal dan formal. Komunikasi informal dilakukan ketika memberikan informasi atau memecahkan masalah yang bersifat individual dan kasuistik terhadap salah satu atau beberapa dewan guru. Sedangkan komunikasi yang bersifat formal biasanya melalui rapat dewan guru, biasanya membicarakan masalah atau informasi yang menyangkut semua aktivitas sekolah yang harus melibatkan semua dewan guru dan tata usaha sekolah.

Merujuk pada kegiatan rapat yang dilakukan di SMAN I Bengkayang menggambarkan bahwa kepala sekolah telah membangun arus komunikasi dengan dewan guru melalui rapat sekolah. Namun jika di lihat dari implementasi hasil rapat sekolah seperti menegakan disiplin sekolah atau menggunakan metode dan materi belajar yang *up to date* belum bisa dilaksanakan atau dipatuhi oleh dewan guru ataupun siswa. Hal ini berarti walaupun keputusan rapat telah disetujui oleh dewan guru namun keputusan rapat ada yang tidak bisa dilaksanakan oleh dewan guru.

Realisasi keseluruhan program yang dilakukan kepala sekolah, maka Kepala sekolah melakukan pertanggungjawaban terhadap semua pelaksanaan pendidikan berbentuk laporan prestasi yang dicapai, baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua siswa dan masyarakat. Berdasarkan hasil laporan tahunan kepala sekolah dan

prestasi yang telah dicapai oleh siswa, maka pemerintah dan masyarakat dapat menilai adanya peningkatan kualitas guru-guru dalam mengajar. Dengan demikian secara keseluruhan program kepala sekolah sekolah dapat dikatakan telah mencapai hasil yang cukup baik. Berdasarkan hasil evaluasi sekolah menurut data hasil observasi yang dirangkum penulis, beberapa hasil program kepala sekolah seperti tentang kelulusan siswa, prestasi ekstrakurikuler, penambahan fasilitas sekolah dan sebagainya. Untuk itu dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.18.**  
**Evaluasi Program Kerja Sekolah SMAN I Bengkulu, Mei 2008.**

No.	Jenis kegiatan Kegiatan	Hasil yang diperoleh	Keterangan
1.	Kelulusan siswa tahun ajaran 2007/2008	99 persen	Satu orang siswa tidak lulus
2.	Siswa yang mengulang	Kelas 1 terdapat 4 orang siswa	Kelas 2 tidak ada yang mengulang
3.	Prestasi siswa: 1. Pollyball 2. PMR 3. Liga sepak bola 4. Lomba lagu daerah 5. Lomba sekolah sehat 6. Lomba PMR 7. Kejuaraan karate	Juara tingkat kabupaten tahun 2007 Juara tingkat propinsi tahun 2007 Juara 3 tingkat kabupaten tahun 2008 Juara umum tingkat propinsi tahun 2008 Juara 1 tingkat kabupaten tahun 2008 Juara 3 tingkat propinsi tahun 2008 Juara 1 dan 3 tingkat propinsi tahun 2008	Kegiatan ekstrakurikuler siswa
4.	Pengadaan fasilitas dan sarana sekolah	1. Pembuatan garsi guru dan siswa 2. Pengadaan bak lompat 3. Penambahan 2 unit WC 3. Perbaikan papan tulis 4. Perbaikan sekat kelas 5. Penambahan meja kuri siswa 6. Pembelian wairles 1 unit 7. Pembukaan koperasi sekolah 8. Pemasangan internet instan	Berasal dari dana rutin dan dana komite sekolah

Sumber: Data dari hasil evaluasi Pokja SMA Negeri I Bengkulu. Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa program kerja kepala sekolah tentang tingkat kelulusan siswa menunjukkan hasil yang optimal, yakni mencapai kelulusan 99 persen. Demikian pula prestasi siswa dalam mengikuti kegiatan ekstrakurikuler di tingkat kabupaten dan propinsi telah memperoleh berbagai kejuaran.

Kegiatan ekstrakurikuler juga diutamakan terutama untuk menyalurkan prestasi siswa sesuai dengan kecakapan di bidang seni, olah raga dan pengetahuan lainnya yang bisa mengharumkan nama baik sekolah. Selanjutnya untuk pengadaan fasilitas dan sarana sekolah di SMAN I Bengkayang dilengkapi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan dana yang berasal dari dana rutin sekolah dan dari pihak komite sekolah. Untuk melengkapi sarana dan prasarana sekolah dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan dana yang tersedia.

#### 4. Akuntabilitas Kepala Sekolah di bidang Pengawasan/Supervisi

Salah satu tugas utama kepala sekolah selain melakukan manajerial yakni melakukan tugas supervisi sekolah. Tugas kepala sekolah sebagai pengawas (supervisor) tujuannya adalah dalam rangka membantu guru-guru dalam mengembangkan potensi-potensi yang dimilikinya dengan baik. Pengembangan potensi perlu di lihat latar belakang keahlian dan minat para guru-guru untuk bekal mereka dalam mengajar. Ini berarti kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Kegiatan supervisi bertujuan untuk membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai-pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebaik-baiknya. Sebagai supervisor juga kepala sekolah berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik.

Sasaran supervisi yakni untuk meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab memberikan pelayanan dalam rangka membina dan membimbing para guru sesuai dengan program yang dipersiapkan. Salah satu tugas supervisor yang penting adalah bagaimana

membantu para guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas (proses belajar mengajar) sesuai dengan teknik-teknik didaktik dan metodik. Kegiatan belajar mengajar sebagai unsur utama dalam rangka mencerdaskan anak didik. Keberhasilan meningkatkan mutu pendidikan menjadi agenda utama bagi para guru dalam kaitannya pada aktivitas di kelas, karena guru merupakan pihak yang langsung dalam interaksi pembelajaran. Faktor penentu atas keberhasilan dalam meningkatkan ditemtuken proses belajar mengajar di kelas dan kelengkapan fasilitas pembelajaran.

Supervisi akan berhasil apabila kepala sekolah mempunyai kompetensi yang ada dalam dirinya. Kompetensi tersebut, jika berdasarkan pada fungsi manajerial, maka kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dan keahliannya untuk mengorganisir seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitas dan sarana sekolah. Tanggungjawab kepala sekolah sebagai supervisor berarti mempunyai kemampuan manajerial. Kemampuan tersebut bagaimana kepala sekolah mampu mengorganisir kegiatan belajar mengajar di sekolah. Tanggungjawab mengelola sekolah tersebut ada relevansinya dengan fungsi supervisi sekolah, diantaranya adalah agar kepala sekolah mampu;

- (1). Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai-pegawai tata usaha dalam bekerja.
- (2). Mengembangkan, metode-metode baru dalam mengajar dan belajar.
- (3). Mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, murid dan pegawai tata usaha sekolah.



Berdasarkan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pendidikan, maka standar kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai supervisor diantaranya adalah kemampuannya mengelola sumber daya yang ada, mampu membangkitkan semangat guru, mampu mengembangkan metode pengajaran dan mampu menjalin kerjasama dengan baik. Standar kompetensi yang dimiliki kepala sekolah tentunya memperlihatkan kinerja kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor. Selanjutnya dalam konteks penelitian ini yang berhubungan langsung tugas kepala sekolah sebagai supervisor, menurut petunjuk pelaksanaan kegiatan supervisi kepala sekolah bertugas melakukan supervisi melalui 3 cara, yakni (1). Kunjungan kelas (2). Diskusi kelompok dan (3). Pertemuan secara individual. Berikut dijelaskan ketiga cara tersebut:

#### **1. Kunjungan Kelas**

Teknik kunjungan kelas merupakan kegiatan supervisi yang paling utama. Kegiatan kunjungan kelas ialah kunjungan yang dilakukan sewaktu-waktu untuk melihat dan mengamati seorang guru sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar apakah sudah memenuhi syarat metodelis yang sesuai dan penggunaan media pembelajaran. Kegiatan supervisi sebagai bagian dari tanggungjawab kepala sekolah menjalankan tugasnya sebagai pengawas dan sekaligus melaksanakan fungsi manajerial.

Kegiatan kunjungan kelas sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung dan bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang hal berkaitan dengan profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam mengajar. Adapun kegiatan supervisi kelas terdiri dari; kesesuaian

kurikulum/silabus dengan bahan ajar/materi, pemilihan dan penggunaan metode mengajar guru, pemilihan media pembelajaran atau alat peraga yang digunakan, dan kelengkapan administrasi kegiatan belajar mengajar guru-guru. Relevansi kompetensi dengan kegiatan ini adalah bagaimana kepala sekolah mempunyai kemampuan membangun kerjasama yang baik dengan guru ketika melaksanakan supervisi dan memberikan wawasan cara-cara penggunaan metode yang sesuai.

Akuntabilitas supervisi kepala sekolah bukan terletak pada program melainkan implementasi program yang telah dibuat. Menurut program supervisi sekolah, kegiatan supervisi disesuaikan dengan jadwal program kepala sekolah semester dan tahunan. Tanggungjawab kunjungan kelas terkait dengan pembinaan Proses Belajar Mengajar di kelas. Program supervisi merupakan dasar dari aktivitas kepala sekolah tentang pembinaan terhadap guru-guru untuk meningkatkan kualitas belajar dan mengajar di kelas. Sistem pembagian tugas untuk tingkat sekolah lanjutan atas (SMA) dibagi dalam sistem guru bidang studi. Kepala sekolah mengatur pembagian tugas mengajar guru disesuaikan dengan latar belakang pendidikan guru yang bersangkutan, untuk itu supervisi dilakukan terhadap guru bidang studi.

Kegiatan supervisi kelas untuk tahun ajaran 2007/2008, dilaksanakan terhadap 13 orang guru yang terdiri dari berbagai mata pelajaran dan disesuaikan dengan jam pelajaran guru mengajar. Masing-masing guru pengasuh mata pelajaran mendapat satu kali kunjungan kelas. Demikian pula setiap kelas mendapat satu kali kegiatan supervisi. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru mengatakan bahwa pertimbangan pengaturan kunjungan kelas karena tiap-tiap kelas berbeda jurusan, dan masing-masing siswa mempunyai perbedaan perkembangan dan pemahaman dalam

memahami pelajaran. Kegiatan supervisi di kelas dan jurusan yang berbeda akan mendapat data yang bervariasi, sehingga kepala sekolah memahami permasalahan sekolah yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran secara menyeluruh dan dapat dicari penyelesaiannya.

Kepala sekolah melakukan supervisi kelas berkoordinasi dengan pengawas sekolah dan wakil kepala sekolah dengan membuat jadwal berdasarkan hasil kesepakatan dengan guru-guru yang bersangkutan. Untuk lebih jelasnya jadwal supervisi kelas di SMAN I Bengkayang dapat di lihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.19.**  
**Jadwal Supervisi Kelas SMAN I Bengkayang**  
**Tahun Pelajaran 2007/2008**

No.	Tanggal	Nama	Mata Pelajaran	Kelas	Jam ke-	Supervisor
1.	11-2-2008	Dr. M. S. Sitompul	Geografi	2 IPS	5,6	Pengawas sekl.
2.	11-2-2008	Yosephus Welly	Matematika	1 A	4,5	Pengaws/wakasek
3.	14-2-2008	Silvia Shanti, S.Pd	Bhs. Inggris	3 IPS 2	2,3	Pengawas sekl
4.	14-3-2008	Frida. K, A.Md	Bhs. Inggris	1 C	4,5	Pengaws/Kepsek
5.	14-3-2008	Santo, S.Pd. MM	Ekonomi	2 IPS 1	3,4	Pengawas sekl.
6.	14-3-2008	Emiliana, S.Pd	Ekonomi	1 E	6,7	Pengaws/Kepsek
7.	14-3-2008	Yuliani, S.Pd	PPKN	1 B	6,7	Pengaws skl.
8.	17-3-2008	Sinta, S.Ag	Agama Islam	1 D	1,2	Pengaws/kepsek
9.	17-3-2008	Sauji, S.T	Fisika	3 IPA	1,2	Pengaws/Wakasek
10.	17-3-2008	Dra. Lissye Berta	Agama Protestan	3 IPA	1,2	Pengawas
11.	17-3-2008	Yuliana Ang, S.Pd	Agama Katolik	3 IPS 1	4,5	Pengaws/Wakasek
12.	17-3-2008	Erma Lestari, S.Sos	Sosiologi	3 IPS 2	5,6	Pengaws/Kepek
13.	17-3-2008	Suryani, S.Pd	Bhs. Indonesia	1 E	2,3	Pengaws skl.

Sumber: Data Sekunder Sekolah SMA Negeri I Bengkayang, Nopember 2008

Berdasarkan tabel di atas kepala sekolah melakukan pengawasan dengan berkordinasi dengan pengawas sekolah dan wakil kepala sekolah. jadwal pengawasan disesuaikan dengan tugas dan jadwal pengawas sekolah ketika melakukan pengawasan di SMAN I Bengkayang. Jika di lihat dari tabel di atas bahwa tidak semua kegiatan kepengawasan dilakukan oleh kepala sekolah, supervisi dilakukan secara bergantian. Kepala sekolah hanya melakukan 4 kali pengawasan, sisanya pengawas sekolah dan

wakil. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah Bapak Mikael, bahwa supervisi dilakukan berdasarkan pembagian tugas pengawasan. Seperti diketahui bahwa pengawasan tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas sekolah, tetapi melibatkan wakil kepala sekolah. Mereka adalah guru-guru senior yang sudah berpengalaman dalam mengajar.

Sedianya kepala sekolah membuat jadwal berkaitan dengan kegiatan pembelajaran tiap semester, namun karena kesibukan lain, maka kegiatan supervisi dilakukan hanya sekali dalam setahun. Berdasarkan hasil observasi lapangan mengenai pelaksanaan tugas supervisi sekolah seperti kunjungan kelas secara berkala ternyata kepala sekolah tidak mempunyai jadwal kunjungan kelas semester dan tahunan. Tidak adanya jadwal berarti tidak adanya manajemen atau pengelolaan kegiatan pengawasan.

Sebelum melakukan pengamatan guru mengajar, terlebih dahulu kepala sekolah memeriksa administrasi kelas. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, kelengkapan administrasi kelas dianggap sudah lengkap. Setelah penulis melakukan observasi kepada beberapa orang guru, ternyata sebagian besar guru-guru sudah melengkapi kelengkapan administrasi kelas. Lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.20.**  
**Rekapitulasi Kelengkapan Administrasi Kegiatan Belajar Mengajar Guru Sekolah, Mei 2008**

No.	Kelengkapan Administrasi Guru	Ada	Digunakan	Keterangan
1.	Absensi kelas	√	√	
2.	Daftar Nilai	√	√	
3.	Rencana program pembelajaran/Silabus	√	√	
4.	Kelengkapan Media Pembelajaran	√	√	
5.	Evaluasi	√	√	
6.	Bank Soal	√	√	
7.	Rekap rapot	√	√	

Sumber: Data Sekunder Sekolah SMA Negeri I Bengkulu, Nopember 2008



Pengawasan administrasi kegiatan belajar mengajar guru mata pelajaran memperhatikan komponen-komponen perlengkapan kesiapan guru dalam mengajar. Berdasarkan daftar tabel di atas guru-guru mempunyai kelengkapan administrasi pembelajaran. Melihat beberapa komponen sebagai kewajiban guru untuk melengkapi dan memperbaharui hasil belajar siswa seperti absensi kelas, buku rapot dan kegiatan evaluasi belajar. Tetapi ketika di tindaklanjuti mengenai perlengkapan media pembelajaran seperti silabus, materi/bahan ajar atau alat peraga, kenyataannya tidak semua guru memperbaharui atau melengkapi sebagai bahan perbandingan antara media yang satu dengan lainnya. Guru-guru hanya mempergunakan alat-alat pembelajaran yang sudah tersedia, bisa dikatakan bahwa media belajar tidak selalu diperbaharui tiap pergantian tahun ajaran baru, para guru menggunakan media tahun lalu.

Setelah melakukan supervisi administrasi pembelajaran, kepala sekolah melakukan supervisi aktivitas belajar mengajar. Sasaran supervisi dilakukan terhadap masing-masing guru, sesuai dengan mata pelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru ibu Meliana mengatakan bahwa sebelumnya kami sudah mendapat jadwal supervisi, sehingga ketika akan dilakukan supervisi kami mempersiapkan perangkat pelajaran agar penialain kami baik. Menurut saya bahwa supervisi perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas mengajar guru-guru. Pengawasan dilakukan sewaktu-waktu tanpa ada penjadwalan secara berkala, untuk tahun ini kami mendapat kunjungan kelas hanya satu kali.

Dari hasil wawancara dengan salah seorang dewan guru bahwa supervisi dilakukan dengan pemberitahuan terlebih dahulu, sehingga guru-guru mempunyai waktu untuk mempersiapkan dengan sebaik-baiknya. Untuk melihat aktivitas



pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru sebaiknya dilakukan supervisi secara insidental tanpa sepengetahuan guru-guru. Kegiatan ini dapat melihat keadaan yang sebenarnya kesiapan guru mengajar. Ketika penulis mengamati salah seorang guru mengajar, ternyata guru tersebut tidak mempunyai persiapan mengajar, seperti metode pengajaran yang tidak sesuai dengan bahan atau materi. Kemungkinan guru tersebut tidak mempunyai waktu untuk mempersiapkan bahan ajar untuk disampaikan kepada siswa. Lebih jelasnya dikemukakan beberapa contoh hasil penilaian yang dilakukan supervisor terhadap guru-guru dan dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.21.**  
**Lembar Penilaian Guru-guru SMAN I Bengkayang**

No.	Nama	Indikator/Aspek yang Diamati	Skor penilaian	Keterangan
1.	SS	1. Pra pembelajaran 2. Kegiatan inti pembelajaran - Penguasaan materi - Metode sumber/media - Evaluasi 3. Rangkuman dan Pemberian tugas	5 5 5 5 5	Nilai Skor 1: Sangat tidak baik 2: Tidak baik 3: Kurang baik 4: Baik 5: Sangat baik
2.	YW	1. Pra pembelajaran 2. Kegiatan inti pembelajaran - Penguasaan materi - Metode sumber/media - Evaluasi 3. Rangkuman dan Pemberian tugas	4 4 4 4 4	
3.	F	1. Pra pembelajaran 2. kegiatan inti pembelajaran - Penguasaan materi - Metode sumber/media - evaluasi 3. Rangkuman dan Pemberian tugas	5 4 4 4	

Sumber: Data Sekunder Sekolah SMA Negeri I Bengkayang, Nopember 2008

Berdasarkan contoh penilaian yang dilakukan terhadap guru-guru dapat dikatakan bahwa semua hasil skor penilaian dinilai baik dan sangat baik. Untuk mengukur objektivitas penilaian belum ada ketentuan yang baku. Menurut hasil

wawancara dengan salah seorang guru menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan oleh supervisor memang semuanya baik, hal ini penting untuk mengisi daftar kondite/penilaian guru. Penilaian terhadap guru dinamakan Kondite guru. Kondite ini berhubungan dengan peningkatan profesi guru-guru terutama untuk naik pangkat. Jika kondite guru dinilai baik, maka kenaikan pangkat guru tidak akan terhambat. Manfaat lain kondite guru untuk promosi guru-guru dalam meningkatkan karir.

Terlepas unsur subjektivitas penilaian atau tidak, tanggungjawab kepala sekolah melakukan supervisi telah dilaksanakan sesuai program tahunan kepala sekolah. Menurut buku pedoman tentang supervisi sekolah, bahwa kegiatan supervisi dilakukan secara berkala yakni jadwal semester dan tahunan yang dilakukan minimal 2 kali dalam setahun. Jika diamati pada bahasan terdahulu bahwa hasil evaluasi program semester dan tahunan kepala sekolah yakni kegiatan supervisi belum dapat dilaksanakan secara optimal.

Permasalahan yang sering terjadi sehubungan dengan proses pembelajaran yakni pada penerapan kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Banyak sekolah yang memiliki sedikit tenaga profesional dan tidak mampu melakukan proses pembelajaran secara optimal, karena KBK memerlukan persyaratan tenaga gur yang profesional. Bagi guru mengajar dianggap hanya menyajikan materi yang terdapat dalam mata pelajaran. Demikian pula kelemahan dalam metode dan penggunaan alat peraga (bahan ajar) yang masih sederhana, dalam mengajar guru-guru masih menggunakan metode “gaya lama”, yakni metode ceramah, tanya jawab dan tugas. Jika disimak pembelajaran menurut KBK yakni untuk memberikan kepada sekolah dalam mengembangkan silabus dan

mengelola sumberdaya dengan mengalokasikan sesuai prioritas dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan.

Supervisi bertujuan untuk meningkatkan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang efektif. Tidak lanjut kegiatan supervisi yakni adanya umpan balik dari guru-guru. Tindak lanjut dapat dilakukan melalui pertemuan pribadi atau diskusi kelompok. Pertemuan pribadi secara individual dilakukan kepala sekolah apabila terdapat permasalahan yang bersifat individual (perorangan). Pertemuan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling kepada guru, bisa berupa masalah kegiatan pembelajaran atau masalah lain yang menyangkut profesional guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa pertemuan pribadi jarang dilakukan, pertemuan pribadi biasanya membahas permasalahan yang berhubungan dengan kesiswaan dan memerlukan pertimbangan kepala sekolah.

## **2. Diskusi Kelompok**

Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan guru-guru, menyusun program satuan pelajaran, penggunaan metode dan alat pelajaran, melaksanakan teknik evaluasi atau masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas. Diskusi kelompok juga bisa membahas berbagai masalah yang dialami guru-guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang "nakal", siswa yang mengalami perasaan rendah diri atau kurang dapat bergaul dengan teman-temannya.

Diskusi kelompok bisa bersifat informal atau formal. Bersifat informal seperti guru-guru mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang terjadi. Setiap kelas mempunyai masalah yang berhubungan dengan siswa, untuk mengatasi siswa yang bermasalah seperti yang dituturkan salah seorang guru senior mengatakan bahwa pada kesempatan istirahat, secara informal guru-guru mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang terjadi. Siswa yang bermasalah dipanggil ke ruang guru. Perlu diketahui semua yang menyangkut masalah sekolah selalu diketahui oleh kepala sekolah. Diskusi formal dilakukan pada rapat dewan guru. Seperti setiap menjelang kenaikan rapot atau ujian nasional atau hal-hal yang bersifat mendesak, maka kepala sekolah bersama guru mengadakan rapat sekolah mendiskusikan menyangkut siswa yang bermasalah. Seperti siswa sering tidak masuk kelas, atau siswa yang kurang dalam belajar dan sebagainya.

Diskusi kelompok bisa dilakukan beberapa orang guru dalam satu sekolah secara berkelompok yang mempunyai masalah yang sama dan dibimbing oleh kepala sekolah atau guru senior. Ketika diskusi kelompok, dewan guru membahas masalah pembelajaran, seperti kurikulum baru, bahan ajar atau metode pembelajaran dan membahas evaluasi belajar. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru senior bidang kurikulum ibu Silvia Shanti menuturkan bahwa diskusi kelompok dilaksanakan untuk membahas program pengajaran seperti pembuatan rencana Program Pembelajaran (RPP) dengan mengacu pada model Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Guru-guru menyesuaikan kurikulum yang baru dan mempersiapkan segala sesuatu yang mengacu pada kurikulum KBK. Untuk itu para guru bersama-sama membuat silabus sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi sekolah.

Terkait dengan tanggungjawab kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi terhadap guru-guru, maka penulis menemukan beberapa kelemahan yang terjadi di sekolah binaan. Kepala sekolah membuat jadwal kegiatan supervisi hanya satu kali dalam satu tahun ajaran. Hal ini berarti bahwa pembinaan pengawas selama ini kurang optimal, seperti kurang kesiapan guru dalam mengajar. Materi atau bahan ajar yang tidak mengacu pada KBK dan sebagainya. Seperti yang diungkap oleh Mulyasa (2004:72), bahwa kelemahan kepala sekolah menyangkut kinerja kepala sekolah, seperti wawasan kepala sekolah yang masih sempit, sikap mental yang rendah, pengangkatan kepala sekolah belum transparan, kurang sarana dan prasarana, lulusan kurang mampu bersaing, rendahnya kepercayaan masyarakat, dan rendahnya produktivitas kerja.

### **3. Pertemuan Individual**

Kinerja kepala sekolah untuk supervisi bersifat individual dilakukan jika permasalahan yang terjadi hanya bersifat pribadi dan menurut pertimbangan kepala sekolah hanya bisa diselesaikan melalui pertemuan pribadi. Kepala sekolah menganggap pertemuan tersebut tidak perlu diketahui oleh dewan guru, dengan anggapan agar guru yang bersangkutan tidak malu di hadapan guru lainnya. Kebijakan ini dilaksanakan secara informal dan persuasif, sehingga hubungan kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan terjalin baik. Setiap permasalahan atau kegiatan/tugas baru yang bersifat individual selalu dilaksanakan dengan baik. Tanpa menghilangkan rasa hormat kepada guru. Menurut hasil wawancara dengan salah seorang dewan guru bahwa kepala sekolah tidak selalu membeberkan permasalahan setiap guru. Tetapi kepala sekolah bertanggungjawab untuk memberikan bimbingan kepada guru-guru yang perlu dibimbing dengan baik.





## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan bagaimana kinerja Kepala sekolah dasar dalam melaksanakan fungsi manajerial di SMAN I Bengkayang Kabupaten Bengkayang sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi sekolah, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja kepala sekolah SMAN I Bengkayang dalam kegiatan perencanaan meliputi kegiatan pembuatan struktur organisasi dan pembagian tugas guru sudah dilaksanakan sesuai dengan tupoksi program sekolah Tahun ajaran 1998/1999.
2. Kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan kegiatan pengelolaan atau pengkoordinasian sekolah yang meliputi pelaksanaan program kerja kepala sekolah pada umumnya dapat dilaksanakan dengan baik, terbukti setiap program yang mengacu pada tupoksi hampir sepenuhnya dapat terealisasi. Hal ini dapat di lihat dari adanya kelengkapan media pembelajaran dan kelengkapan administrasi sekolah, namun masih terdapat kelemahan terutama aktivitas pembelajaran dapat dikatakan stagnan. Hal ini dapat dilihat dari media pembelajaran dan metode yang digunakan belum adanya pengembangan (pengayaan) dan perubahan (perbaikan), hanya mengacu pada pedoman lama (tahun lalu).
3. Kinerja Kepala sekolah dalam melakukan koordinasi antara kepala sekolah dengan dewan guru dan karyawan pada umumnya dapat dilaksanakan dengan baik. Demikian pula dalam membangun komunikasi kepala sekolah dapat melakukannya

dengan baik, hal ini dibuktikan adanya hubungan yang harmonis dan keterbukaan antara sesama dewan guru dan karyawan.

4. Kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan kegiatan pengawasan/supervisi mengacu pada program kerja supervisi bulanan, semester dan tahunan dapat dikatakan belum optimal. Terbukti dalam melaksanakan supervisi terhadap kegiatan pembelajaran seperti kegiatan kunjungan kelas dan diskusi kelompok tidak adanya penjadwalan. Namun untuk kegiatan supervisi administrasi kantor dapat dilaksanakan sesuai program

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas, maka rekomendasi yang dapat diberikan dalam rangka terwujudnya peningkatan kinerja kepala sekolah, yakni:

1. Program Kerja Kepala Sekolah sebagai manajer seharusnya dijabarkan lagi berupa uraian tugas, sehingga dapat diimplementasikan sesuai dengan kondisi lapangan. Demikian pula dalam membuat rencana program harus melibatkan sivitas sekolah kemudian secara bersama-sama melakukan koordinasi yang lebih intensif.
2. Pembinaan terhadap guru-guru seharusnya dilakukan secara persuasif, walaupun dengan kondisi sekolah yang kurang representatif dan memadai demi peningkatan mutu pendidikan.
3. Seharusnya kepala sekolah membuat laporan kerja, melakukan evaluasi dan mempertimbangkan keluhan-keluhan serta saran dari guru-guru, hasil temuan tersebut kemudian didiskusikan dengan pejabat-pejabat yang berwenang untuk perbaikan mutu pendidikan.

4. Pemerintah daerah perlu memberikan perhatian yang lebih besar kepada dunia pendidikan baik yang menyangkut kualitas SDM guru-guru dan murid-murid serta memberikan bantuan fasilitas dan sarana sekolah yang dianggap masih perlu dibenahi.

UNIVERSITAS TERBUKA





## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, SH. M.Ed. ( 1996 ). *Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Agus, Joko Purwanto dkk. ( 2001 ). *Teori Organisasi*, Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Atkinson, R. & Flint, J. (2001). *Accessing Hidden and Hard-to-Reach Population: Snowball Research Strategies*. *Social Research Update* 33, (Online), (<http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU33.html>. diakses 20 September 2002)
- Ametembun. (1981). *Manajemen Kelas*. Bandung: IKIP Bandung
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston: Allyn and Bacon.
- Burton, W.H. (1975). *Supervition and The Improvement of Teaching*. New York: Appleton Century.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2004) *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Diknas
- Depdikbud. (1990). *Pedoman Supervisi dan Pembinaan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- DeRoche, E.F. (1985). *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dubin, A.J. (1951). *Personnel and Human Resource Management*. New York: D.Van Nostrand Company.
- Gorton, R. A. (1991). *School Based Leadership : Challenges and Opportunities*. Dubuque , Iowa: Wm.C.Brown Publisher.
- Gwynn, J, M. (1980). *Theory and Practice of Supervition*. New York: Dodd, Meril and Company.
- Handoko. H. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- ..... (2000). *Manajemen Jilid 2*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organization al Behavior: Utilizint Human Resource*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.Inc.

- Ibrahim Anang, DR. M.Sc. ( 1986 ). *Bagaimana Seharusnya Jadi Pemimpin*. Bandung: PT . Alma'arif.
- Joko Widodo MS, Drs. ( 2001 ). *Good Governance: Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi*. Surabaya: Penerbit Insan Cendikia.
- Kismartini, dkk. ( 2005 ). *Analisis Kebijakan Publik*, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Koontz, H dan O'Donnel, C .(1959). *Principles Of Management an Analysis of Managerial Functions*. Tokyo: Aslan Students Editlon Co Ltd.
- Mantja, W. (1996). *Kompetensi Kepala Sekolah Landasan Peran dan Tanggungjawab*. Malang : *Jurnal Filsafat Teori dan Praktek Kependidikan Tahun 23 Nomor 1*, Januari,
- Muhammad Quadrat Nugraha, Drs. M.Si. Ph.D. ( 2007 ). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Nawawi. H. (2001). *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- ....., (2001). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pidarta. M .(1995). *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar: Sebagai Manajer, Pemimpin Pengajaran, Supervisor, Pencipta Iklim yang Kondusif dan Administrator*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- ....., (1999). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prasetya Irawan, DR. M.Si. ( 2006 ). *Metodologi Penelitian Administrasi*, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Robbins, S.P. (1982). *Management, Concepts and Practices*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.Inc.
- Sahertian, P dan Mataheru, F .(1989). *Masalah-masalah Supervisi Pendidikan: Kajian teori dan Praktik*. Malang: Widyagama
- Sahertian, Piet .(2000). *Dimensi-dimensi Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Malang: Widyagama
- Siagian , S,P. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sugiono, Prof. DR. ( 2006 ). *Metode Penelitian Kuantitatif – Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sundarso, dkk. ( 2006 ). *Teori Administrasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka Jakarta
- Surahmad. W .(2000). *Metode Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sutrisna, O .(1974). *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, G. (1956). *Principles of Management, Manajemen Suatu Pengantar ( dalam Panglaykim & Tanzil)* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Thoha, M .(2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tim Penulis .(2006). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB*. Jakarta: BP. Cipta Jaya
- Wahjosumidjo .(1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- ....., (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiles, J. & Bondi, J. (1983). *Principles of School Administration, The Real World of Leadership in School*. Columbus: Published by Charles E.Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company.
- Willes, K .(1996). *Supervision For Better School*. New York: Granhill Publishing Co. Ltd.



**LAMPIRAN****PEDOMAN OBSERVASI****A. Letak Geografis SMA Negeri 1 Bengkayang**

- Lokasi SMA Negeri 1 Bengkayang

**B. Kondisi umum di SMA Negeri 1 Bengkayang :**

- Kondisi guru di SMA Negeri 1 Bengkayang,
- Kondisi siswa SMA Negeri 1 Bengkayang.
- Kondisi sarana dan fasilitas SMA Negeri 1 Bengkayang

**C. Komponen pendukung dalam pelaksanaan tugas :**

- Program di SMA Negeri I Bengkayang

UNIVERSITAS TERBUKA



## HASIL OBSERVASI LAPANGAN

No.	Aspek yang diobservasi	Hasil Pengamatan	
		Uraian	Komentar rinci
1.	Fasilitas ruangan	Kelas	Baik
		Guru	Baik
		Lab. Fisika dan Bilogi	Baik
		Lab. Komputer	Baik
		Perpustakaan	Baik
		Kepala sekolah	Baik
		Tata usaha	Baik
		Wakil kepala sekolah	Baik
		Tamu	Baik
		UKS	Baik
		Toilet kepala sekolah	Baik
		Toilet Guru	Baik
		Toilet siswa	Baik
		Alat Peraga	Cukup lengkap
2.	Luas Gedung	Halaman sekolah	Cukup luas
		Halaman Olah raga	Cukup luas
3.	Latar belakang pendidikan guru	Sesuai dengan mata pelajaran dengan latar belakang pendidikan guru	Pada umumnya sesuai
4.	Program kerja kepala sekolah	Kearsipan program kerja	Arsip program kerja lengkap
5.	Kemajuan siswa	Kearsipan kemajuan siswa	Arsip kemajuan siswa lengkap
6.	Tata tertib sekolah	1. Tata tertib guru	Dipampang di ruang guru
		2. Tata tertib siswa	Dipampang di ruang kelas
7.	Hubungan kepala sekolah	1. Dewan guru	Akrab
		2. Tata Usaha	Akrab
		3. Siwa	Akrab
9.	Supervisi	Kelas	Suasananya cukup konfusif
10.	Diskusi	Kelompok	Demokratis
11.	Situasi kelas pada saat guru megajar		Suasana kelas kondusif Menggunakan media pembelajaran Menggunakan metode Tanya jawab, diskusi dan tugas Guru menguasai materi

Sumber: Hasil Observasi di SMAN I Bengkayang tahun 2008.

## PEDOMAN WAWANCARA

### 1. Pertanyaan untuk Kepala sekolah, dewan guru dan tata usaha

Daftar pertanyaan berikut ini hanyalah merupakan pokok-pokok pertanyaan berdasarkan tema penelitian. Daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada para informan akan dikembangkan di lapangan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan.

#### I. Identitas Informan :

1. Nama : .....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Pekerjaan : .....
5. Jabatan : .....
6. Alamat : .....
- .....

#### II. Daftar Pertanyaan

Kinerja kepala sekolah sebagai manajer sesuai fungsi administrasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru-guru dan pegawai administrasi di SMA Negeri I Bengkayang terdiri dari.

- a. Tanggungjawab kepala sekolah dalam pelaksanaan perencanaan/persiapan sekolah
  1. Akuntabilitas kepala sekolah membuat struktur organisasi sekolah
  2. Akuntabilitas kepala sekolah dalam pembagian tugas guru-guru
- b. Tanggung jawab kepala sekolah dalam pengelolaan Program Sekolah
  1. Program kerja sekolah (Program harian, mingguan, bulanan, semester, dan tahunan).
  2. Pengelolaan Administrasi Sekolah
- c. Tanggungjawab kepala sekolah dalam melakukan koordinasi
  1. Kerjasama antara kepala sekolah dengan dewan guru
  2. Membangun komunikasi
- d. Tanggungjawab kepala sekolah dalam melakukan pengawasan/supervisi
  1. Kunjungan kelas
  2. Diskusi Kelompok
  3. Pertemuan individual

**Pertanyaan untuk para siswa.**

**I. Identitas Informan :**

1. Nama : .....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Kelas : .....

**II. Daftar Pertanyaan**

Tanggungjawab kepala sekolah dalam mengelola kegiatan penyelenggaraan pendidikan yang terdiri dari:

1. Proses Belajar Mengajar di sekolah
2. Penggunaan alat pelajaran dalam mengajar
3. Kelengkapan administrasi kelas
4. Kelengkapan fasilitas sekolah
5. Kesesuaian jadwal pendidikan sekolah
6. Pelaksanaan tata tertib sekolah

UNIVERSITAS TERBUKA

## HASIL WAWANCARA

### 1. Pertanyaan kepada Kepala Sekolah.

#### A. Pertanyaan Pengembangan Kurikulum

1. Menurut Bapak, bagaimana kondisi gedung sekolah dan perlengkapan sekolah di SMAN I Bengkayang dalam menunjang kegiatan pendidikan?

Jawab:

1. Kondisi luas sekolah di SMAN I Bengkayang sangat luas dan perlengkapan sarana dan prasarana cukup lengkap, karena sekolah ini sebagai sekolah percontohan, dan berdiri sudah cukup lama sehingga sekolah tersebut termasuk sekolah favorit.
2. Lokasi sekolah ini cukup representatif, terletak di tengah-tengah kota, sehingga para siswa yang berada di sekitarnya cukup mudah ke sekolah dan relatif lebih dekat.
3. Perlengkapan sudah memadai, di sekolah kami sudah ada ruang laboratorium fisika dan biologi, komputer, pustaka, UKS, koperasi sekolah, ruang dewan guru dan toilet yang cukup.

2. Bagaimana latar belakang pendidikan keadaan dewan guru? Apakah sesuai dengan kebutuhan sekolah sesuai dengan mata pelajaran?

Jawab:

Latar belakang dewan guru saya kira sudah memenuhi persyaratan dan sudah cukup untuk kebutuhan sekolah kami, hanya beberapa mata pelajaran saja yang tidak sesuai dengan latar belakang tenaga pengajar, namun bisa diatasi dengan guru honor.

3. Sebagai pemimpin, apa yang Bapak lakukan dalam menjalankan tugas kepemimpinan?

Jawab:

Sebagai pemimpin saya selalu berkordinasi dengan dewan guru dan pegawai tata usaha.

4. Bagaimana Bapak membuat perencanaan sekolah?

Jawab:

Biasanya kami membuat perencanaan sekolah pada awal tahun ajaran baru sekolah dengan mengadakan rapat dewan guru dan pegawai tata usaha. Kami membahas program kerja tahun yang akan datang dimulai dengan membuat struktur sekolah dan pembagian tugas guru-guru.

4. Sebagai manajer dalam menjalankan tugasnya seperti pengembangan kurikulum, sekolah, seperti pembagian struktur sekolah, apa yang Bapak lakukan?

Jawab:

Dalam menjalankan tugas sebagai manajer, saya bertanggungjawab dalam kegiatan atau aktivitas pembelajaran di sekolah. Dalam pengembangan kurikulum bersama dewan guru kami melakukan pembagian struktur sekolah dan dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah atau kondisi sekolah yang ada. Kemudian kami melakukan pembagian tugas dan dibantu oleh beberapa wakil kepala sekolah yang membidangi masing-masing

tugasnya, yakni bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang humas dan bidang sarana dan prasarana.

5. Apakah dalam pembuatan struktur sekolah dan pembagian bidang-bidang tugas guru-guru melalui rapat dewan guru dan pegawai tata usaha?

Jawab:

Setiap akhir tahun ajaran, kami mengadakan evaluasi sekolah melalui rapat dewan guru, salah satunya adalah mengenai pembagian struktur sekolah. Apabila dalam evaluasi mengenai struktur sekolah masih relevan maka bisa kami teruskan, dan kami dewan guru tetap mendukung, karena untuk kepentingan kemajuan sekolah kami.

6. Menurut Bapak apakah masing-masing bidang membuat program sekolah?

jawab:

Menurut saya setiap bidang wakil kepala sekolah membuat program sekolah mengacu pada program tahun lalu, jika ada penambahan atau perubahan tidak terlalu banyak, hanya melengkapi saja.

7. Menurut Bapak apakah pembagian tugas mengajar dewan guru sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing?

Jawab:

Sebagian besar tugas yang dibebankan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, sehingga mereka lebih menguasai mata pelajaran yang dibebankan kepada mereka.

8. Menurut Bapak, apakah dewan guru telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidang tugas masing-masing?

Jawab:

Menurut saya dewan guru sudah melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya masing-masing dengan tanggungjawab. Namun ada beberapa dewan guru yang mempunyai tugas rangkap seperti membina beberapa bidang sesuai struktur sekolah, sehingga dewan guru yang mempunyai tugas rangkap cukup sibuk. Demikian pula dewan guru diberikan tugas tambahan memberikan les atau bimbingan belajar kepada siswa khususnya siswa kelas 3 (Kelas XII).

9. Apakah Bapak memberikan arahan kepada dewan guru agar membuat RPP dan silabus mata pelajaran untuk kelengkapan kegiatan belajar mengajar?

Jawab:

Pada saat rapat saya memberikan arahan kepada dewan guru agar membuat RPP, hanya saja para guru tidak memperbaharui RPP, dan masih menggunakan RPP tahun lalu, karena dianggap masih relevan.

10. Apakah Bapak memberikan penegasan kepada dewan guru agar melengkapi kelengkapan administrasi kelas?

Jawab:



Mengenai kelengkapan administrasi kelas sudah di bicarakan dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan bidang sarana untuk melengkapi administrasi kelas dan fasilitas mengajar lainnya seperti alat laboratorium, alat peraga dan sebagainya.

11. Bagaimana Bapak membina guru-guru dan siswa terutama dalam menerapkan disiplin sekolah?

Jawab:

Kami selalu mendiskusikannya melalui rapat sekolah tentang tugas dan disiplin sekolah, kemudian dibuat mekanisme kontrol pelaksanaan tugas guru melalui absen guru, absen mengajar dan sebagainya. Mengenai disiplin sekolah kami menerapkannya melalui peraturan sekolah.

## B. Pertanyaan Pengelolaan Administrasi Sekolah

1. Sebagai manajer apakah Bapak mempunyai program sekolah yang dituangkan dalam program harian, mingguan, bulanan, semester/tahunan? Dan tiap program tersebut telah dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab?

Jawab:

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sudah dibuat program sekolah baik program harian, mingguan atau bulanan berupa jadwal mengajar guru, dan program pelaksanaan sekolah secara keseluruhan. Program tersebut dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan sekolah, hanya saja beberapa diantara program tidak bisa dilaksanakan sepenuhnya biasanya menyangkut masalah dana.

2. Apa yang Bapak lakukan sehubungan dengan program harian?

Jawab:

Program sekolah saya kira ada yang bisa direalisasikan dan ada pula yang belum bisa dilaksanakan. Program harian tersebut yakni

1. Pemeriksaan daftar hadir semua personel sekolah yakni dewan guru dan petugas tata usaha dan petugas lainnya melalui absen kehadiran. Jika ada guru yang tidak hadir ada guru piket yang menggantikan tugasnya.
2. Pengaturan 7 K, yakni keamanan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kerindangan dan kesehatan. Terkadang keadaan 7 K tidak semua menjadi perhatian, karena kesibukan dan masalah dana. Mengenai keamanan sekolah sudah diserahkan kepada satpam sekolah yang menjaga keamanan sekolah. Kebersihan sekolah seperti WC dan kelas diserahkan kepada petugas kebersihan dan siswa yang mendapat piket membersihkan kelas.
3. Pemeriksaan persiapan KBM dewan guru dan perlengkapan kegiatan KBM, diserahkan kepada waka bidang kurikulum, saya juga melakukan koordinasi dengan dewan guru.
4. Kegiatan pemeriksaan surat menyurat dan tugas kedinasan lainnya dibantu oleh pegawai tata usaha untuk menyelesaikan segala tugas tata usaha dan memeriksa agenda kegiatan pada hari itu.

3. Bagaimana dengan program mingguan kepala sekolah?



Jawab:

Program mingguan terdiri dari:

1. Upacara sekolah hari Senin
2. Pelaksanaan senam SKJ setiap Jumat.
3. Pemeriksaan surat-menyurat, merupakan kegiatan rutin saja dan dibantu oleh pegawai TU.
4. Penyelenggaraan pertemuan mingguan, seperti: Guru BK, Wali kelas, Koordinator mata pelajaran, Pengelola lab, pustaka UKS, koperasi dan ekstrakurikuler.
5. Pengaturan dan menyediakan keperluan kantor, dibantu oleh wakil kepala sekolah yang membidangnya.

4. Bagaimana dengan program bulanan?

Jawab:

Program bulanan terdiri dari:

1. Pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan gaji, laporan bulanan, rencana keperluan belanja bulanan. Saya melakukan koordinasi dengan pegawai TU dan bendahara untuk menyelesaikan kegiatan administrasi kantor dan keuangan. Demikian pula rencana keperluan belanja dikordinasikan dengan guru-guru dan pegawai tata usaha.
2. Pelaksanaan pemeriksaan umum terhadap: Buku kas, daftar hadir guru, kumpulan buku evaluasi, kumpulan RPP, diagram pencapaian kurlum, daya serap siswa, BP dan daftar nilai.
3. Melakukan evaluasi kegiatan sekolah dan pertanggung-jawaban keuangan. Menurut saya bahwa tidak semua kegiatan sekolah dapat dievaluasi hanya beberapa yang dianggap perlu pertanggungjawaban keuangan sudah menjadi kegiatan rutin.

5. Bagaimana dengan program semester/tahunan?

Jawab:

1. Pengisian daftar induk siswa. Pengisian daftar induk siswa sudah lengkap dibantu oleh dewan guru dan pegawai TU
2. Penyerahan rapor dan penghargaan siswa yang berprestasi.
3. Rapat dinas dan menyelesaikan masalah yang terjadi/evaluasi KBM.
4. Melaksanakan supervisi disemua unit. Mengenai supervisi tidak bisa dilaksanakan sesuai jadwal karna kesibukan.

6. Bagaimana agenda rapat tahunan? Apakah terdata dengan baik (ada arsipnya)?

Jawab:

Dalam melakukan rapat yang bersifat rutin dan insidental selalu ada notulen rapat.

7. Kegiatan apa saja yang Bapak lakukan untuk kegiatan evaluasi KBM?

Jawab:

Untuk kegiatan evaluasi KBM saya melakukannya melalui rapat sekolah secara rutin, supervisi kelas dan diskusi secara individu dewan guru.

8. Apa yang Bapak lakukan ketika menjalin kerjasama dengan dewan guru?

Jawab

Melalui pertemuan formal seperti dalam rapat dewan guru dan melalui kerjasama informal seperti pertemuan yang bersifat pribadi.

### C. Tugas Supervisi Sekolah

1. Bagaimana bentuk kegiatan supervisi sekolah?

Jawab:

Kegiatan supervisi dibagi dalam 3 kegiatan yakni, kegiatan kunjungan kelas, kegiatan diskusi kelompok dan secara individual/informal.

2. Apa yang Bapak lakukan dalam supervisi kunjungan kelas?

Jawab:

Kegiatan supervisi kelas untuk tahun ajaran 2007/2008, dilaksanakan terhadap 13 orang guru yang terdiri dari berbagai mata pelajaran dan disesuaikan dengan jam pelajaran guru mengajar. Masing-masing guru pengasuh mata pelajaran mendapat satu kali kunjungan kelas. Demikian pula setiap kelas mendapat satu kali kegiatan supervisi.

3. Bagaimana dalam diskusi kelompok sehubungan dengan supervisi ?

Jawab:

Kegiatan diskusi kelompok yakni membahas berbagai masalah yang dialami guru-guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang "nakal", siswa yang mengalami perasaan rendah diri atau kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Diskusi kelompok bisa bersifat informal atau formal.

3. Bagaimana dengan pertemuan individual?

Jawab:

Pertemuan individual sesuai dengan permasalahan dan tugas yang akan diberikan kepada dewan guru sesuai dengan mata pelajaran yang diasuhnya..

## **2 Pertanyaan kepada Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum**

### **A. Pertanyaan Pengembangan Kurikulum**

**1. Menurut Ibu, bagaimana kepala sekolah menerapkan kurikulum yang diberlakukan di sekolah ?**

**Jawab:**

Kepala Sekolah dalam menerapkan kurikulum sesuai dengan kurikulum nasional dan dikordinasikan dengan dewan guru yang memegang mata pelajaran.

**2. Menurut Bapak, bagaimana tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum?**

**Jawab:**

Menurut saya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum seperti pembagian struktur sekolah dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kondisi sekolah yang ada. Pembagian tugas untuk struktur sekolah dibagi dengan beberapa wakil kepala sekolah yang membidangi masing-masing tugasnya, diantaranya bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang humas dan bidang sarana dan prasarana.

**3. Menurut Ibu dalam pembagian tugas yang dibebankan kepada dewan guru sesuai dengan latar belakang pendidikan?**

**Jawab:**

Menurut saya dalam pembagian tugas disesuaikan dengan latar belakang pendidikan masing-masing.

**4. Menurut Ibu, apakah dalam pembuatan struktur sekolah dan pembagian bidang-bidang tugas melalui rapat dewan guru dan pegawai tata usaha?**

**Jawab:**

Setiap akhir tahun ajaran, kami mengadakan evaluasi sekolah melalui rapat dewan guru, salah satunya adalah mengenai pembagian struktur sekolah.

**5. Menurut Ibu apakah kepala sekolah memberikan arahan kepada wakil kepala sekolah membuat program kerja?**

**Jawab:**

Menurut saya kepala sekolah memberikan arahan sesuai peraturan yang berlaku dan setiap bidang wakil kepala sekolah membuat program sekolah mengacu pada program sesuai dengan bidang tugasnya.

**6. Menurut Ibu, apakah kepala sekolah memberikan arahan kepada dewan guru kelengkapan kegiatan belajar mengajar?**

**Jawab:**

Menurut saya kepala sekolah memberikan arahan kepada dewan guru pada saat rapat agar membuat RPP dan kelengkapan administrasi kelas.

**7. Menurut Ibu, apakah kepala sekolah pernah memeriksa kelengkapan mengajar guru ?**

**Jawab:**

Menurut saya kepala sekolah pernah memeriksa kelengkapan mengajar, tetapi jarang, hanya ketika ada kegiatan supervisi kelas.

12. Menurut Ibu, bagaimana kepala sekolah membina guru-guru dan siswa terutama dalam menerapkan disiplin sekolah?

Jawab:

Mengenai disiplin sekolah maka kepala sekolah menerapkannya melalui peraturan sekolah seperti mengajar tepat waktu, kelengkapan RPP, kelengkapan buku absen guru, absen siswa dan sebagainya.

#### **B. Pertanyaan Pengelolaan Administrasi Sekolah**

1. Menurut Ibu apakah kepala sekolah mempunyai program sekolah yang dituangkan dalam program harian, mingguan, bulanan, semester/tahunan?

Jawab:

Menurut saya program sudah dibuat dan dilaksanakan sesuai jadwal dari diknas dan sesuai dengan tugas dan fungsinya seperti program harian seperti pemeriksaan daftar hadir guru, setiap kelas memastikan ada guru yang mengajar, dan kegiatan administratif lainnya. Kegiatan tersebut dibantu oleh guru piket dan pegawai TU.

2. Bagaimana dengan program mingguan kepala sekolah?

Jawab:

Setahu saya program mingguan terdiri dari upacara sekolah yang dilaksanakan pada hari Senin, pelaksanaan senam SKJ setiap Jumat. Pemeriksaan surat-menyurat dan pengaturan keperluan kantor sesuai dana yang tersedia.

3. Bagaimana dengan program bulanan?

Jawab:

Setahu saya program bulanan yang dilaksanakan terdiri dari:

- a. Pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan gaji, dan rencana keperluan belanja bulanan serta laporan keuangan.
- b. Pelaksanaan pemeriksaan umum seperti pemeriksaan administratif bulanan seperti laporan keuangan, laporan rekapitulasi absen guru, absensi siswa, diagram pencapaian kurikulum, daya serap siswa.

4. Bagaimana dengan program semester/tahunan?

Jawab:

Menurut kepala sekolah melaksanakan program tahunan dibantu oleh wakil kepala sekolah yang sesuai bidangnya dibantu oleh dewan guru dan pegawai tata usaha.

Kegiatan tersebut terdiri dari:

- a. Pengisian daftar induk siswa. Kelihatannya pengisian daftar induk siswa sudah lengkap dibantu oleh dewan guru dan pegawai TU.
- b. Penyerahan rapot dan penghargaan siswa yang berprestasi. Menurut saya bahwa kepala sekolah telah melakukan penyerahan rapot siswa dan memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi sesuai jadwal.



c. Untuk kegiatan supervisi menurut saya dalam melakukan supervisi kepala sekolah lebih mempercayakan kepada wakil kepala sekolah atau guru senior.

6. Bagaimana agenda rapat tahunan kepala sekolah? apakah terdata dengan baik (ada arsipnya?)

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah selalu melakukan rapat yang bersifat rutin dan insidental jika ada kegiatan atau informasi yang perlu diberikan kepada dewan guru, dan setiap rapat ada agenda rapat.

7. Menurut Ibu bagaimana kerjasama kepala sekolah dalam pembinaan dewan guru dan siswa?

Jawab

Menurut saya kerjasama dengan dewan guru dilakukan melalui pertemuan formal seperti rapat dewan guru dan melalui kerjasama informal seperti pertemuan yang bersifat pribadi apabila dianggap perlu.

### C. Tugas Supervisi Sekolah

1. Menurut Ibu apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan supervisi sekolah?

Jawab:

Menurut saya kegiatan supervisi kepala sekolah dibagi dalam 3 kegiatan yakni, kegiatan kunjungan kelas, kegiatan diskusi kelompok dan secara individual.

2. Bagaimana dengan kunjungan kelas?

Jawab:

Menurut saya bahwa kegiatan supervisi kelas disesuaikan dengan mata pelajaran dan jam pelajaran pada saat guru mengajar. Tetapi kepala sekolah tidak mempunyai jadwal secara berkala.

3. Bagaimana dengan tugas kepala sekolah dalam diskusi kelompok?

Jawab:

Menurut saya bahwa kepala sekolah hanya sesekali saja melakukan diskusi kelompok. Kegiatan yang dibahas seperti membahas berbagai masalah yang dialami guru-guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa.

4. Bagaimana dengan pertemuan individual?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah sering melakukan pertemuan individual sesuai dengan permasalahan dan tugas yang akan diberikan pada mereka.

5. Menurut Ibu apakah kepala sekolah mempunyai jadwal supervisi kelas?

Jawab:

Setahu saya belum tetapi kepala sekolah tetap melaksanakan supervisi secara insidental



### **3. Pertanyaan kepada Dewan Guru**

#### **A. Pertanyaan Pengembangan Kurikulum**

1. Menurut Bapak, apakah sarana dan fasilitas di sekolah cukup lengkap?

Jawab:

Menurut saya sarana dan fasilitas di sekolah cukup lengkap untuk menunjang kegiatan belajar mengajar bahkan di SMAN I Bengkayang sebagai sekolah yang diminati para siswa.

2. Bagaimana latar belakang pendidikan keadaan dewan guru? Apakah sesuai dengan kebutuhan sekolah sesuai dengan mata pelajaran?

Jawab:

Latar belakang dewan guru saya kira sudah memenuhi persyaratan dan sudah cukup untuk kebutuhan sekolah kami, hanya beberapa mata pelajaran saja yang tidak sesuai dengan latar belakang tenaga pengajar, namun bisa diatasi dengan guru honor.

3. Apakah kepala sekolah dalam sering melakukan musyawarah dengan dewan guru?

Jawab:

Menurut saya dalam melakukan kerjasama kepala sekolah selalu melakukan musyawarah bersama dewan guru membahas satuan tugas dan permasalahan lainnya.

3. Bagaimana menurut Bapak kepemimpinan kepala sekolah di sini? Apakah cukup ramah dan perhatian dengan dewan guru atau siswa?

Jawab:

Saya kira kepala sekolah Bapak Mikael cukup ramah dengan dewan guru maupun dengan para siswa.

4. Menurut bapak, bagaimana tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum?

Jawab:

Menurut saya bahwa tanggungjawab kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kondisi sekolah yang ada.

5. Menurut Bapak, apakah dalam pembuatan struktur sekolah dan pembagian bidang-bidang tugas melalui rapat dewan guru dan pegawai tata usaha?

Jawab:

Setiap akhir tahun ajaran, kami mengadakan evaluasi sekolah melalui rapat dewan guru, salah satunya adalah mengenai pembagian struktur sekolah.

6. Apa yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan keguatan belajar mengajar di sekolah?

Jawab:

Untuk pengembangan kegiatan KBM kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum membagi satuan guru-guru dalam mengajar sesuai dengan bidang ilmu yang dimiliki, kemudian kepala sekolah melakukan pemantauan dan kelancaran

kegiatan KBM setiap harinya. Pada setiap akhir bulan atau akhir semester dilakukan rapat dewan guru sebagai bahan evaluasi dan merencanakan program kerja selanjutnya.

7. Menurut Bapak apakah masing-masing bidang membuat program sekolah?

Jawab:

menurut saya setiap bidang wakil kepala sekolah membuat program sekolah mengacu pada program tahun lalu, jika ada penambahan atau perubahan tidak terlalu banyak, hanya melengkapi saja.

8. Menurut Bapak, apakah Kepala sekolah memberikan tugas kepada dewan guru sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah memberikan tugas kepada dewan guru tentunya sesuai dengan latar belakang pendidikan dewan guru, sehingga mereka lebih menguasai mata pelajaran yang dibebankan kepada mereka.

9. Menurut Bapak, apakah dewan guru telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidang tugas masing-masing?

Jawab:

Menurut saya dewan guru sudah melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya masing-masing. Namun ada beberapa dewan guru yang mempunyai tugas rangkap seperti membidangi beberapa bidang sesuai struktur sekolah, sehingga dewan guru yang mempunyai tugas rangkap cukup sibuk. Demikian pula dewan guru diberikan tugas tambahan memberikan les atau bimbingan belajar kepada siswa khususnya siswa kelas 3 (Kelas XII).

10. Menurut Bapak, apakah kepala sekolah memberikan penegasan kepada dewan guru agar membuat RPP dan silabus mata pelajaran untuk kelengkapan kegiatan belajar mengajar?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah menanyakan kepada kami pada saat rapat tentang silabus dan RPP yang kami buat, dan dewan guru sudah melengkapinya, hanya saja untuk RPP para guru mengacu pada RPP tahun lalu, karena masih relevan.

11. Menurut Bapak, apakah kepala sekolah memberikan penegasan kepada dewan guru untuk melengkapi kelengkapan administrasi kelas?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada dewan guru untuk meminta perlengkapan administrasi kelas, dan kepala sekolah memberikan fasilitas yang kami minta, seperti alat peraga, silabus dan buku-buku ajar yang kami perlukan.

12. Menurut Bapak, bagaimana kepala sekolah membina guru-guru dan siswa terutama dalam menerapkan disiplin sekolah?

Jawab:

Mengenai disiplin kepala sekolah menerapkannya melalui peraturan sekolah seperti kelengkapan buku absen guru, absen siswa dan kadangkala kami dipanggil oleh kepala sekolah jika ada dewan guru yang tidak memenuhi tugasnya dengan baik.

## **B. Pertanyaan Pengelolaan Administrasi Sekolah**

1. Menurut Bapak apakah kepala sekolah mempunyai program sekolah yang dituangkan dalam program harian, mingguan, bulanan, semester/tahunan? Dan tiap program tersebut telah dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab?

Jawab:

Menurut saya ada. Saya kira setiap program sudah dilaksanakan sesuai dengan program dan kebutuhan sekolah, hanya saja beberapa diantara program tidak bisa dilaksanakan sepenuhnya karena ada sesuatu dan lainnya yang memungkinkan tidak terpenuhi program tersebut.

2. Menurut Bapak, apakah kepala sekolah telah melaksanakan program harian? Dan apa sajakah program harian tersebut?

Jawab:

Program sekolah saya kira ada yang bisa direalisasikan dan ada pula yang belum bisa dilaksanakan. Program harian tersebut seperti daftar hadir semua personel sekolah yakni dewan guru dan petugas tata usaha dan petugas lainnya. Kegiatan belajar mengajar di sekolah sesuai jadwal yang ditetapkan dan kegiatan yang bersifat kedinasan.

3. Apakah Bapak mengetahui program mingguan kepala sekolah?

Jawab:

Program mingguan sesuai jadwal kegiatan dari Diknas seperti pelaksanaan upacara bendera setiap hari Senin, kegiatan KBM sesuai jadwal dan kegiatan kedinasan lainnya selama seminggu.

4. Bagaimana dengan program bulanan?

Jawab:

Setahu saya program bulanan seperti pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan gaji, laporan keuangan dan rencana keperluan belanja bulanan. Evaluasi hasil KBM dan beberapa kegiatan rutin lainnya.

5. Bagaimana dengan program semester/tahunan?

Jawab:

Menurut saya program tersebut terdiri dari:

- a. Pengisian daftar induk siswa. Kelihatannya pengisian daftar induk siswa sudah lengkap dibantu oleh dewan guru dan pegawai TU
- b. Penyerahan raport dan penghargaan siswa yang berprestasi.
- c. Rapat dinas dan menyelesaikan masalah yang terjadi/evaluasi KBM. Menurut saya bahwa kepala sekolah melakukan kegiatan rapat dinas dilakukan sesuai kebutuhan demikian pula evaluasi KBM belum dilaksanakan secara optimal, dan

saya kira tidak ada program khusus kepala sekolah tentang bimbingan yang berhubungan dengan KBM.

- d. Supervisi kelas. Menurut saya bahwa kepala sekolah tidak ada penjadwalan supervisi, kadang-kadang dilakukan oleh wakil atau guru senior

6. Bagaimana agenda rapat tahunan kepala sekolah? apakah bapak mengetahuinya?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah selalu melakukan rapat yang bersifat rutin dan insidental jika ada kegiatan atau informasi yang perlu diberikan kepada dewan guru.

7. Bagaimana dengan kegiatan lainnya?

Jawab:

Menurut kegiatan yang telah dilaksanakan seperti :

1. Mengorganisir kegiatan KBM, kegiatan ulangan umum tiap semester dan kegiatan Ujian Nasional untuk siswa kelas IX
2. Untuk kelulusan siswa tahun ajaran 2007/2008 berhasil 99 persen.
3. Pengadaan fasilitas dan sarana sekolah.

8. Menurut Bapak bagaimana kerjasama kepala sekolah dalam pembinaan dewan guru dan siswa?

Jawab

Menurut saya kerjasama dengan dewan guru dilakukan melalui pertemuan formal dan informal, seperti dalam rapat dewan guru, pertemuan yang bersifat pribadi dan kegiatan diskusi.

### C. Tugas Supervisi Sekolah

1. Menurut Bapak apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan supervisi sekolah?

Jawab:

Menurut saya kegiatan supervisi kepala sekolah dilaksanakan pada saat guru mengajar sesuai dengan jam mengajar dan mata pelajaran yang diajarkan.

2. Bagaimana dengan kunjungan kelas?

Jawab:

Menurut saya bahwa Kegiatan supervisi kelas disesuaikan dengan jam pelajaran guru mengajar. Masing-masing guru pengasuh mata pelajaran mendapat satu kali kunjungan kelas. Demikian pula setiap kelas mendapat satu kali kegiatan supervisi. Tetapi kepala sekolah tidak mempunyai jadwal secara berkala. Hanya kadang-kadang saja. Untuk kegiatan supervisi diberikan kepada guru senior dan petugas supervisor dari Diknas.

3. Apakah kepala sekolah pernah melakukan diskusi kelompok?

Jawab:

Menurut saya bahwa kepala sekolah hanya sesekali saja melakukan diskusi kelompok. Kegiatan dibagi sesuai dengan bidang mata pelajaran guru seperti kelompok mata pelajaran IPA dan Matematika, Kelompok IPS dan Bahasa Indonesia. Kegiatan diskusi



membahas seputar kegiatan belajar mengajar dan permasalahan lainnya yang berhubungan dengan KBM. Selanjutnya untuk diskusi formal dilakukan pada rapat dewan guru. Seperti setiap menjelang kenaikan rapot atau ujian nasional atau hal-hal yang bersifat mendesak, maka kepala sekolah bersama guru mengadakan rapat sekolah mendiskusikan menyangkut siswa yang bermasalah.

4. Bagaimana dengan pertemuan individual?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah melakukan pertemuan individual jika dianggap perlu

#### 4. Pertanyaan kepada Tata Usaha

1. Menurut Bapak, apa yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer ?

Jawab:

Menurut saya kepala sekolah menjalankan tugasnya sebagai manajer terdiri dua kegiatan yakni mengelola kegiatan belajar mengajar dan mengelola kegiatan administrasi sekolah.

2. Menurut Bapak, dalam pengembangan KBM apa yang dilakukan oleh kepala sekolah?

Jawab:

Menurut saya dalam pengembangan KBM kepala sekolah melakukan pembinaan kepada dewan guru dalam proses kegiatan belajar mengajar di kelas dan melakukan supervisi kelas.

3. Menurut Bapak Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalin kerjasama dengan dewan guru dan pegawai tata usaha?

Jawab:

Menurut saya yang dilakukan dalam menjalin kerjasama yakni melalui pertemuan formal atau rapat sekolah dengan membagikan satuan tugas masing-masing dan melalui pertemuan informal yang bersifat pribadi.

4. Apakah kepala sekolah mempunyai program kerja?

Jawab:

Ya, kepala sekolah mempunyai program kerja berupa program harian, mingguan, bulanan dan semester sesuai dengan jadwal kurikulum nasional.

4. Apa saja program kerja harian?

Jawab:

Seperti pelaksanaan kegiatan KBM sesuai dengan jadwal yang sudah disusun dan pelaksanaan administrasi sekolah.

6. Apa saja program mingguan?

Jawab:



Program mingguan berupa kegiatan selama satu minggu dan ditambah dengan kegiatan seminggu sekali seperti upacara bendera, ekstrakurikuler siswa.

7. Apa saja bentuk program bulanan dan semester?

Jawab: Merupakan lanjutan kegiatan bulanan dan ditambah dengan kegiatan ulangan mid semester. Ulangan semester dan ujian nasional siswa. Untuk kegiatan administrasi sekolah berupa laporan bulanan dan laporan keuangan sekolah.

8. Untuk melakukan program kerja apakah kepala sekolah melibatkan dewan guru dan pegawai tata usaha?

Jawab:

Dalam melaksanakan program sekolah maka kepala sekolah dibantu oleh empat orang wakil kepala sekolah yakni yakni bidang kurikulum, bidang kesiswaan, humas dan sarana sekolah dan dibantu oleh pegawai tata usaha

9. Apakah kepala sekolah membagi tugas guru dalam KBM sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian masing-masing?

Jawab:

Kepala sekolah membagi tugas guru sesuai latar belakang keahlian masing-masing melalui rapat dewan guru pada akhir tahun ajaran.

10. Apakah kepala sekolah membuat jadwal supervisi kelas secara berkala?

Jawab:

Kepala sekolah melakukan supervisi dibantu oleh dewan guru senior dan supervisor dari diknas kabupaten, tetapi jadwal supervisi belum rinci

11. Bagaimana cara yang dilakukan kepala sekolah dalam melakukan supervisi ?

Jawab:

Setahu saya kepala sekolah melakukan kunjungan kelas secara bergantian masing-masing guru bidang studi. Selain itu melakukan diskusi dengan guru kelas dan guru bidang studi secara formal melalui rapat dan secara informal melalui pertemuan pribadi.

12. Apakah setiap guru sudah melengkapi kelengkapan administrasi kelas?

Jawab:

Setahu saya setiap kelas sudah mempunyai kelengkapan administrasi sekolah, seperti absensi kelas, jadwal pelajaran, grafik kemajuan siswa, kelengkapan alat pembelajaran dan sebagainya.

## 5. Pertanyaan kepada Siswa

1. Apakah disiplin sekolah di sini sangat ketat?

Jawab:

Saya kira cukup disiplin dan para siswa mematuhi

2. Apakah kepala sekolah sering melakukan kunjungan kelas?

Jawab:

Saya kira kepala sekolah hanya melihat dari luar, tetapi kadang-kadang melakukan kunjungan kelas.

3. Apakah pada saat jam pelajaran sering jam kosong?

Jawab:

Kadang-kadang saja, ada juga diganti dengan guru piket apabila guru yang bersangkutan tidak masuk.

4. Apakah suasana sekolah di sini menyenangkan?

Jawab:

Sekolah di sini cukup menyenangkan.

5. Apakah guru-guru dan kepala sekolah cukup ramah?

Jawab:

Ya, dewan guru dan kepala sekolah cukup ramah.

5. Apakah dalam kegiatan KBM para guru melakukan metode yang variatif?

Jawab:

Saya kira para guru mengajar kurang menggunakan metode yang variatif sehingga membuat kami bosan dan mengantuk ketika menerima pelajaran dari guru.

6. Apakah para guru sering memberikan pekerjaan rumah?

Jawab:

Ya, para guru sering memberikan pekerjaan rumah.

7. Bagaimana dengan angka kelulusan siswa di sini apakah cukup memuaskan?

Jawab:

Sekolah di sini mempunyai angka kelulusan siswa yang cukup tinggi.

9. Apakah laboratorium sekolah cukup lengkap?

Jawab:

Laboratorium sekolah cukup lengkap, ada lab IPA. Lab bahasa, ruang perpustakaan dan ruangan olah raga.

11. Apakah dalam mengajar guru-guru menggunakan alat peraga?

Jawab:

Kadang-kadang menggunakan alat peraga tetapi kadang-kadang tidak.

11. Apakah siswa di sini pernah meraih prestasi perlombaan ditingkat kabupaten dan propinsi?

Jawab:

Sekolah kami pernah meraih lomba bahasa Inggris, lomba cerdas cermat, dan sepak bola serta perlombaan lainnya.

12. Apakah sekolah di sini banyak diminati oleh masyarakat?

Jawab:

Setahu saya sekolah ini merupakan sekolah pavorit sehingga banyak diminati oleh masyarakat.

13. Apakah kepala sekolah sering melakukan dialog dengan para siswa ?

Jawab:

Sering juga

14. Apakah kepala sekolah pernah memlakukan pembinaan kepada siswa yang berprestasi atau yang kurang berprestasi?

Jawab:

Kepada siswa yang berprestasi diberikan penghargaan dan yang kurang diberi les jam tambahan terutama untuk siswa kelas tiga.

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR INFORMAN**

<b>NO</b>	<b>N A M A</b>	<b>JABATAN</b>	<b>KETERANGAN</b>
1	Mikael , S.Pd	Kepala Sekolah	Key Informan
2	Ir. M. Kiu	Ketua Dewan Pendidikan	Tokoh masyarakat
3	A c i	Ketua Komite Sekolah	Orangtua siswa
4	Drs. Sarpan	Wakasek Kurikulum	Guru Pembina
5	Drs. S.M. Sitompul	Wakasek Humas	Guru Pembina
6	Eko Purwandono, S.Pd	Wakasek Sarana	Guru Dewasa Tk.I
7	Yosephus Welly , S.Pd	Wakasek Kesiswaan	Guru Dewasa
8	Tatang Saputra, S.Pd	Guru	Guru Pemb/Senior
9	Dra. Anna Yuniarti	Guru	Guru Pemb/Senior
10	Frieda, S.Pd	Guru	Guru Pemb/Senior
11	Silvia Shanti , S.Pd	Guru	Guru Madya
12	A c u s	Staf Tata Usaha	-
13	Jasadi , S.IP	Kasubbag TU	-
14	Harno , S.Pd	Pengawas Sekolah	Pembina Sekolah
15	Santi	Siswa kelas 2	-
16	Martinus	Siswa kelas 2	-
17	Maria	Siswa kelas 3	-
18	Budi	Siswa kelas 3	-



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

# Universitas Terbuka

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Pontianak

Alamat : Jalan Karya Bagak Jpdf  
Pontianak - 78121

Telp : 0561-736107, 730291, 760791

Fax : 0561-736107

Email : ut-pontianak@upbjj.ut.ac.id

Nomor : 668/H31.43/AK/2007  
Lampiran : --  
Perihal : Mohon untuk memberikan Ijin Penelitian  
tentang Kinerja Kepala Sekolah  
SMA Negeri 1 Bengkayang.

Yth. Kepala Dinas Pendidikan,  
Kabupaten Bengkayang,  
Di - Bengkayang

Dengan hormat, memperhatikan permohonan mahasiswa Universitas Terbuka pada UPBJJ Pontianak, yang tersebut di bawah ini :

Nama : DRS. ARIUS MAJANG  
NIM : 014827046  
Tgl. Lahir : 17 MARET 1957  
Fakultas : ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (S.2)  
Alamat : JL. RAYA BENGKAYANG NO. 7 BAGAK SAHWA  
SINGKAWANG TIMUR.

Bahwa dalam rangka untuk menyelesaikan studi pada Program Studi yang diikutinya, bersangkutan diwajibkan untuk mengikuti Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Adapun Penelitian Tesis tentang Kinerja Kepala SMA Negeri 1 Bengkayang.

Sehubungan dengan itu kami mohon dan mengharapkan bantuan Bapak berkenan kiranya untuk memberikan Ijin Penelitian Tesis Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada mahasiswa tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan bantuan yang diberikan dengan ini kami ucapkan terima kasih.



Tembusan :

→ Yth. Sdr. Drs. Arius Majang.  
(Mahasiswa Universitas Terbuka Pontianak)





**PEMERINTAH KABUPATEN BENGKAYANG**  
**DINAS PENDIDIKAN**

ALAMAT : Jalan Guna Baru Trans. Rangkang  
 Telp.(0562) 441307, 441821 Fax.(0562) 441821

**BENGKAYANG**

Kode Pos 79182

Bengkayang, 1 Nopember 2007

Nomor : 586 / 1565 / TUK.  
 Sifat : -  
 Lamp. : -  
 Perihal : Ijin Penelitian


Kepada  
 Yth. Kepala SMA Negeri 1 Bengkayang  
 Di -  
Bengkayang

Sehubungan dengan surat dari Universitas Terbuka Pontianak Nomor : 668 / H31.43 /  
 AK / 2007 tanggal 31 Oktober 2007 perihal : Mohon untuk memberikan Ijin Penelitian tentang  
 \*  
 Kinerja Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bengkayang An. **Dra. ARIUS MAJANG**,  
 NIM : 014827046 Prodi : Magister Administrasi Publik ( S.2 ) dengan judul :

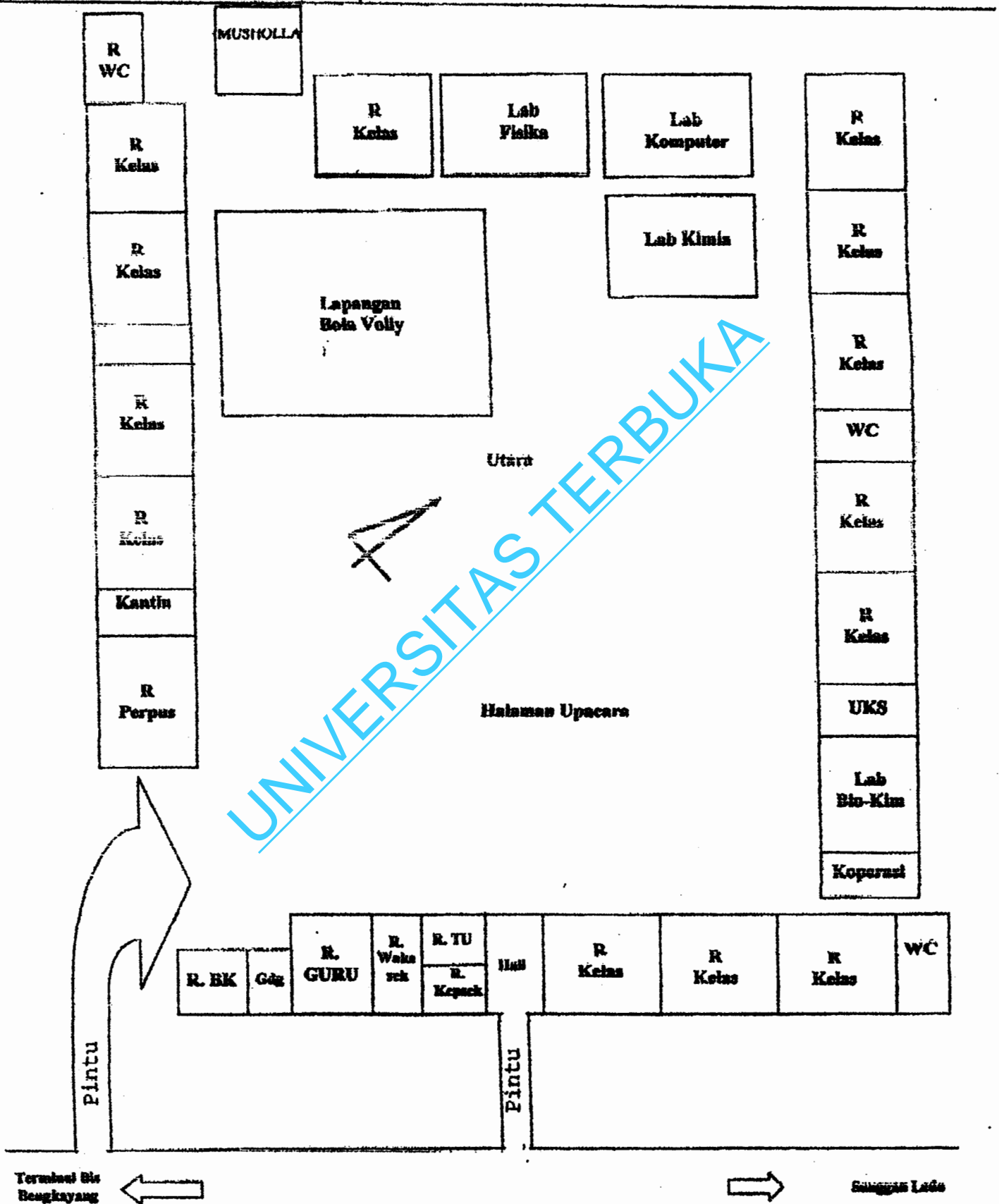
**“KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MELAKSANAKAN FUNGSI  
 MANAJERIAL “**

Maka dengan ini kami beritahukan bahwa pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang tidak  
 berkeberatan untuk memberikan ijin kepada yang bersangkutan untuk melakukan penelitian.

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

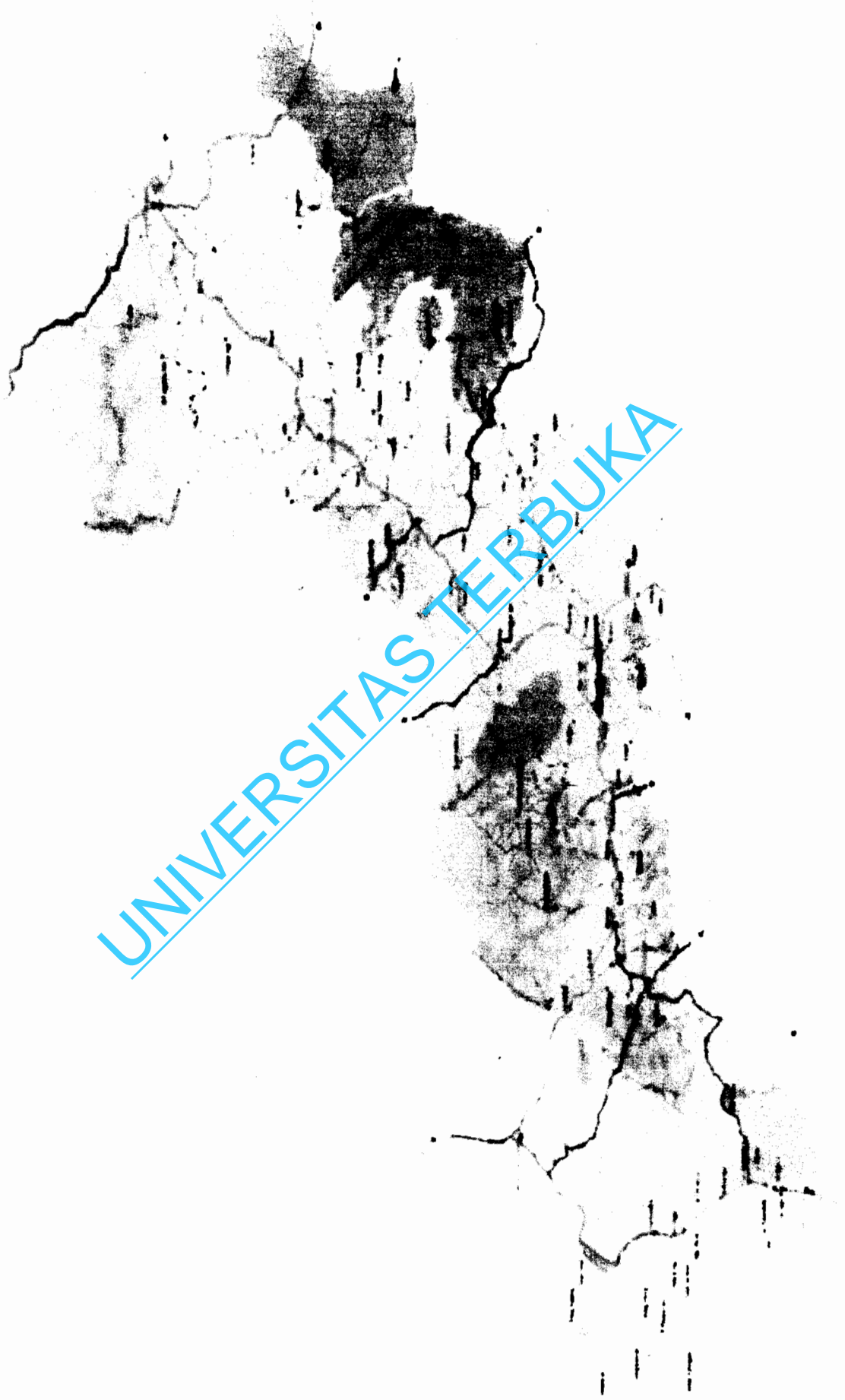
  
**DINAS PENDIDIKAN**  
**KABUPATEN BENGKAYANG**  
**Dra. FAJLUS ANWARDI**  
 Pembina Tk.1  
 NIP. 131675414

# DENAH LOKASI SMA NEGERI 1 BENGKAYANG



Gambar 4 : Denah Lokasi SMA Negeri 1 Bengkayang

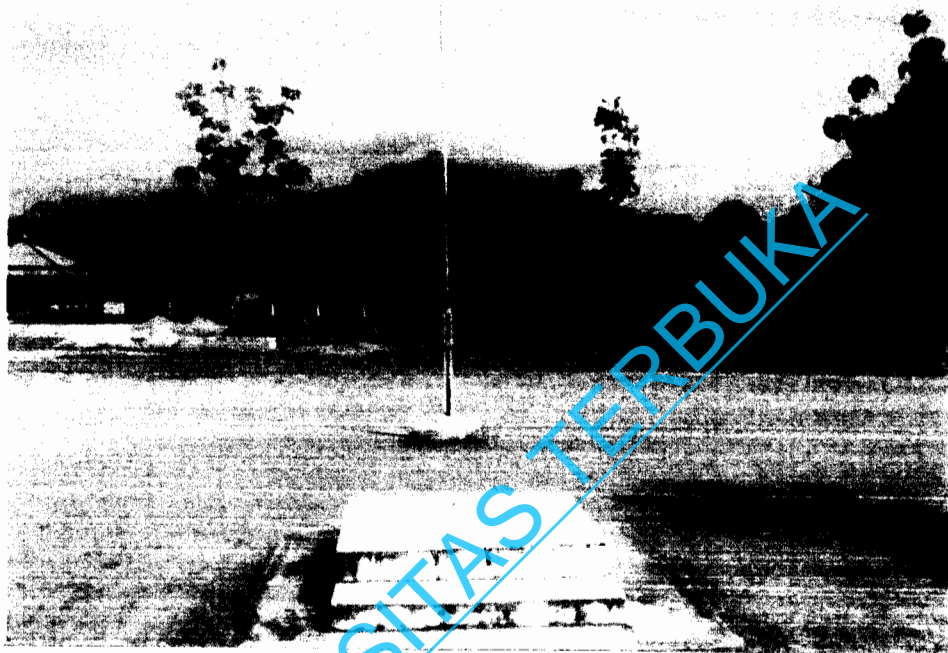
**PETA  
KABUPATEN BENGKAYANG**



Gambar 3 : Peta Kabupaten Bengkayang



***Gedung SMA Negeri 1 Bengkayang (Tampak Depan)***



***Gedung SMA Negeri 1 Bengkayang (Tampak Depan)***





***Penulis sedang mengadakan Wawancara dengan Kepala Sekolah dalam rangka mengumpulkan data untuk penyusunan Tesis.***



***Kepala SMA Negeri 1 Bengkayang***

1	NAMA SEKOLAH	...
2	NOMOR STATISTIK	...
3	PROVINSI	...
4	OTONOMI DAERAH	...
5	KECAMATAN	...
6	DESA / KELURAHAN	...
7	JALAN DAN NOMOR	...
8	KODE POS	...
9	TELEPON	...
10	FAKSIMILE FAX	...
11	DAERAH	...
12	STATUS SEKOLAH	...
13	KELOMPOK SEKOLAH	...
14	AKREDITASI	...
15	...	...
16	...	...
17	TAHUN BERDIRI	...
18	TAHUN PENGERIAH	...
19	KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR	...
20	BANGUNAN SEKOLAH	...
21	LURASI SEKOLAH	...
22	JARAK KE PUSAT KECAMATAN	...
23	JARAK KE PUSAT OTODA	...
24	TERLETAK PADA LINTASAN	...
25	PERJALANAN PERUBAHAN SEKOLAH	...
26	JUMLAH KEANGGOTAAN RAYON	...
27	ORGANISASI PENYEBLENGGARA	...

**KEPALA**