

**KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DI
SD NEGERI 361 BAILING KEC.BAJO BARAT
KABUPATEN LUWU**



*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)*

SKRIPSI

Oleh

IAIN HAMSIRA PALOPO
NIM. 07.16.2.0334

Dibimbing oleh:

1. Dra.Hj.Hurriyah Said., M.Sos.I
2. Kaharuddin, S.Ag., M.Pd.I

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM JURUSAN TARBIIYAH
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
(STAIN) PALOPO**

2011

**KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DI
SD NEGERI 361 BAILING KEC.BAJO BARAT
KABUPATEN LUWU**



*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)*

SKRIPSI

Oleh

**IAIN HAMSIRA
NIM. 07.16.2.0334**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM JURUSAN TARBIYAH
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
(STAIN) PALOPO**

2011

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi Berjudul **“Kepala Sekolah sebagai Supervisor di SD Negeri 361 Bailing Kecamatan Bajo Barat Kabupaten Luwu”**

Yang ditulis oleh:

Nama : Hamsira
NIM : 07.16.2.0334
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Jurusan : Tarbiyah

disetujui untuk diujikan pada ujian munagasyah. Demikian untuk proses selanjutnya.

Palopo, 20 Oktober 2011

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra.Hj.Hurriyah Said, M.Sos.I
NIP. 19480817 197112 2 001

Kaharuddin S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 19701030 199903 1 003

IAIN PALOPO

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hamsira
NIM : 07.16.2.0334
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Jurusan : Tarbiyah

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. Skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari tulisan/karya orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya. Segala kekeliruan yang ada di dalamnya adalah tanggung jawab saya.

Demikian pernyataan ini dibuat sebagaimana mestinya. Bilamana di kemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Palopo, 20 Oktober 2011

Yang membuat pernyataan,

Hamsira
NIM. 07.16.2.0334

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الألباء و المرسلين
و على آله و صحبه اجمعين

Segala Puji bagi Allah swt. yang telah memberikan hidayah dan taufik-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini dalam rangka menyelesaikan studi di STAIN Palopo. Salawat dan salam atas Nabi Muhammad saw. berikut para sahabat dan keluarganya.

Dalam proses penyusunan ini penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, dorongan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ketua STAIN Palopo, Prof. Dr. H. Nihaya M., M.Hum. beserta segenap dosen dan karyawan yang senantiasa membina di mana penyusun menimba ilmu pengetahuan.

2. Prof. Dr. H. M. Said Mahmud, Lc., MA. selaku ketua STAIN Palopo periode 2006-2010

3. Para pembantu ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Palopo, yaitu Sukirman SS., M.Pd., Drs. Hisban Thaha, M.Ag., dan Dr. Abdul Pirol, M.Ag., masing-masing sebagai Pembantu Ketua I, Pembantu Ketua II, dan Pembantu Ketua III STAIN Palopo.

4. Ketua Jurusan Tarbiyah Drs. Hasri MA., dan Sekretaris jurusan Tarbiyah, Drs. Nurdin K., M.Pd.. Yang telah banyak membantu di dalam penyelesaian studi penulis.

5. Dra.Hj.Hurriyah Said, M.Sos.I, selaku Pembimbing I dan Kaharuddin, S.Ag., M.Pd.I., Pembimbing II, yang telah mencurahkan tenaga dan pikirannya dalam membimbing, mengarahkan dan memberi petunjuk kepada penyusun sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

6. Kepala Perpustakaan STAIN di Palopo beserta stafnya yang telah banyak meluangkan waktunya, rela melayani dan memberikan bantuan kepada penyusun dalam rangka pengumpulan data.

7. Kedua orang tua penyusun yang telah bersusah payah mendidik dan mengasuh dengan penuh kasih sayang disertai pengorbanan moral dan material, lahir dan batin.

8. Kepada suami dan anak-anak tercinta yang banyak memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi di STAIN Palopo

9. Kepada semua rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang turut memberikan bantuannya dalam bentuk apapun yang penyusun tidak sempat menyebutkan satu persatu.

Mudah-mudahan semua ini mendapat balasan yang bernilai ibadah di sisi Allah swt., Amin !

Palopo, 20 Oktober 2011 M
24 Zulkaiddah 1432 H

ABSTRAK

Hamsira, 2011. *Kepala Sekolah sebagai Supervisor di SD Negeri 361 Bailing Kecamatan Bajo Barat Kabupaten Luwu*, Skripsi Program Studi Pendidikan Agama Islam, Jurusan Tarbiyah, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Palopo. Dibimbing oleh , (I) Dra.Hj.Hurriyah Said., M.Sos.I (II) Kaharuddin, S.Ag., M.Pd.I.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, Supervisor, Fungsi

Skripsi ini membahas tentang Kepala Sekolah sebagai Supervisor di SD Negeri 361 Bailing Kecamatan Bajo Barat Kabupaten Luwu. Penelitian dilaksanakan dalam bentuk penelitian lapangan (*field research*),

Dalam pelaksanaan penelitian, digunakan beberapa metode dan strategi. Untuk pembahasan skripsi dilakukan dengan pendekatan pedagogik, dan ilmu administrasi. Untuk mengumpulkan data digunakan beberapa teknik yaitu teknik wawancara, observasi, angket dan dokumentasi. Analisis data digunakan teknik analisis deduktif, induktif dan komparasi.

Penelitian yang telah dilaksanakan di SD Negeri 361 Bailing menunjukkan bahwa Kepala SD negeri 361 di dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai kepala sekolah, yaitu sebagai supervisor yang berusaha mengawasi pelaksanaan proses pendidikan di SD Negeri 361 Bailing, dan melakukan pembinaan dan pembenahan administrasi sekolah, baik yang sifatnya ke dalam maupun secara keluar. Kepala SD Negeri 361 Baling di dalam menjalankan fungsi supervisi, melakukan monitoring terhadap berbagai kendala yang dialami oleh sekolah untuk selanjutnya melakukan pembenahan demi terselenggaranya kegiatan sekolah secara efektif dsan efisien. Beberapa faktor yang menjadi hambatan di dalam melaksanakan fungsi kepala sekolah adalah sulitnya memperoleh akses yang lebih luas di dalam mencari berbagai sumber-sumber pemenuhan kebutuhan sekolah/madrasah, seperti dana serta sarana dan prasarana sekolah, serta kesulitan yang disebabkan oleh lemahnya sumber daya (manusia dan dana) yang dapat digerakkan untuk memperlancar kegiatan pendidikan di SD Negeri 361 Bailing.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	v
PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
ABSTRAK.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan dan Batasan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
A. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrastor.....	13
B. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.....	17
C. Memahami Tugas Kepala Sekolah.....	19
D. Syarat-syarat Kepala Sekolah.....	28
E. Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru.....	31
F. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah Efektif.....	39
G. Kerangka Pikir.....	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
A. Jenis Penelitian.....	51
B. Populasi dn Sampel.....	51
C. Teknik Pengumpulan Data.....	52

D. Teknik Pengolahan Data	52
E. Teknik Analisis Data	53
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
A. Sekilas Tentang SD Negeri 361 Bailing.....	54
B. Fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi supervisi di SD Negeri 361 Bailing	58
C. Faktor Penghambat dan Pendukung Fungsi Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Fungsi Supervisi Di SD Negeri 361 Bailing.....	62
BAB V. PENUTUP.....	65
A. Kesimpulan.....	65
B. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67



IAIN PALOPO

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Sarana Dan Prasarana
Tabel 2	Keadaan Guru
Tabel 3	Keadaan Jumlah Siswa
Tabel 4	Kepala Sekolah Bekerja Sama Dengan Stakeholder
Tabel 5	Kepala Sd Negeri 361 Bailing Melakukan Perencanaan Pengembangan



DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan dan Batasan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrastor	13
B. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor	17
C. Memahami Tugas Kepala Sekolah	19
D. Syarat-syarat Kepala Sekolah.....	28
E. Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	31
F. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah Efektif	39
G. Kerangka Pikir.....	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
A. Jenis Penelitian	49
B. Populasi dn Sampel.....	49
C. Teknik Pengumpulan Data	50
D. Teknik Pengolahan Data.....	50
E. Teknik Analisis Data.....	51
DAFTAR PUSTAKA	52

IAIN PALOPO

KOMPOSISI BAB

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah
- B. Rumusan dan Batasan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- A. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Administrator
- B. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor
- C. Memahami Tugas Kepala Sekolah
- D. Syarat-syarat Kepala Sekolah
- E. Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru
- F. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah Efektif
- G. Kerangka Pikir

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Jenis Penelitian
- B. Populasi dan Sampel
- C. Teknik Pengumpulan Data
- D. Teknik Pengolahan Data
- E. Teknik Analisis Data



BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Selayang Pandang Lokasi Penelitian
- B. Hasil Penelitian
- C. Analisis Hasil Penelitian
- D. Pembahasan Hasil Penelitian

BAB V. PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran-saran

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Era desentralisasi dewasa ini, pengelolaan sektor pendidikan telah menjadi bagian dari otonom pemerintahan daerah. Kegiatan-kegiatan pendidikan harus ditingkatkan ke arah yang lebih baik dalam arti relevansinya bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional. Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan ke arah *school based management*. Dalam konteks *school based management*, sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat lokal dalam pengelolaan sekolah untuk meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Meskipun demikian otonomi pendidikan dalam konteks *school based management* harus dilakukan dengan selalu mengacu pada *accountability* (pertanggungjawaban kualitas) terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun pemerintah pusat dan daerah.

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dengan proses dan program pemberdayaan, mereka akhirnya harus memiliki kinerja yang profesional dan fungsional. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer yang baik, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik yang meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan.¹

Dalam teori kepemimpinan, dikenal beberapa tipe kepemimpinan yang secara teoritik dapat diadopsi untuk melihat bagaimana tipologi kepala sekolah, sebagai pemimpin di sekolah. Dalam kategori tersebut dikenal istilah *visionary leadership* atau kepemimpinan yang berwawasan jauh ke depan. *Visionary leadership* adalah tipe kepemimpinan yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dan dapat menggerakkan orang-orang atau personel ke arah tujuan yang dicita-citakan.² Dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah, maka model *visionary Leadership* merupakan

¹ Sondang P.Siagian, *Pengantar Administrasi*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2004), h. 17

² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Bandung: Bumi Aksara, 2005), h.81

konsep yang perlu dipertimbangkan sebagai acuan pola kepemimpinan kepala sekolah.

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dsb.) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai, (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus sepanjang hayat; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; (7) memiliki visi ke depan.³

Menurut Kast bahwa keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan⁴. Sedangkan menurut Aan Komariah keterampilan adalah

³ Sondang P.Siagian, *op. cit.*, h. 18

⁴ Fremont E.Kast, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke-4 Jilid 1 dan 2 (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 26

kemampuan melaksanakan tugas.⁵ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan. Manajerial artinya yang berhubungan dengan manajer. Keterampilan manajerial dapat diartikan kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan, bekerjasama dengan orang lain.

Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, seorang manajer (kepala sekolah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan. Menurut Kast keterampilan manajerial tersebut di antaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik⁶.

Sebagai seorang pemimpin yang professional, seseorang bukan hanya mempunyai gagasan dan menghayati nilai-nilai yang diperlukan di dalam masyarakat tetapi juga menguasai prinsip-prinsip manajemen modern. Di dalam kaitan ini, seorang pemimpin profesional haruslah menguasai visi, misi dan program-program yang telah disepakati tetapi juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat untuk melaksanakan program-program tersebut. Kemampuan manajerial tersebut meminta penguasaan akan sejumlah ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen

⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op. cit.*, h. 82

⁶ *Ibid*, h. 26

pendidikan. Selain itu suatu strategi yang mantap hanya dapat dilaksanakan di dalam suatu organisasi yang efisien.

Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang profesional harus menguasai dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien, sehingga sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia maupun sumber dana serta infrastruktur lainnya dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga para pelaksana di dalam organisasi baik pada tingkat mikro yaitu sekolah, maupun pada tingkat masyarakat lokal dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kedua unsur profit manajer pendidikan merupakan satu kesatuan yang saling mengisi kepemimpinan yang profesional, bukan hanya diperoleh dari penguasaan ilmu pengetahuan manajemen, tetapi juga di dalam pelaksanaan kepemimpinan itu sendiri. Dengan demikian kepemimpinan tersebut akan bersifat dinamis karena terus menerus diperkaya dari pengalaman-pengalaman di lapangan. Dari kepemimpinan yang dinamis akan menghasilkan prestasi dan kinerja yang semakin lama semakin meningkat dan terus menerus dievaluasi sehingga terjadi peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (*teamwork*), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterangan teknis (*technical*

skills) meliputi antara lain pengetahuan mengenai kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan.

Kepala Sekolah sebagai manajer, dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga dituntut memiliki ketrampilan agar dapat menjalankan fungsi manajemen yang diperlukan. Kepala sekolah harus menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai kepada siswa.

Untuk dapat mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan diperlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang tangguh. Dengan ditunjang adanya kejelasan koridor kebijakan, kesamaan persepsi dan deregulasi akan lebih mengembangkan organisasi pendidikannya.

Faktor lain yang juga diperhatikan adalah mengoptimalkan peran serta masyarakat dan kontrol (pengawasan masyarakat). Peran serta masyarakat dalam bidang pendidikan sangat strategis karena merupakan lingkungan yang pertama dan utama bagi sekolah.

Menurut Kast terdapat tiga bidang keterampilan manajer yang diperlukan oleh manajer pendidikan yaitu, keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan

Terjemahnya:

Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.⁸

Demikian pula dalam QS.Al-Hujarat (49): 13 :



Terjemahnya:

Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang-orang yang paling bertaqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.⁹

Di era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolahnya. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat *top down* seharusnya segera ditinggalkan. Pengalaman kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan *top down* memang telah lama dipraktikkan di sebagian besar sekolah ketika era sentralistik masih berlangsung. Beberapa fenomena pendidikan persekolahan sebagai hasil dari model kepemimpinan yang instruktif dan

⁸ Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an , 1984), h. 440

⁹ *Ibid.*, h. 846

top down dapat disebutkan antara lain: sistem target pencapaian kurikulum, target jumlah kelulusan, formula kelulusan siswa, dan adanya desain suatu proyek peningkatan kualitas sekolah yang harus dikaitkan dengan peningkatan NEM secara instruktif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis. Dampak negatifnya ialah tertutupnya sekolah pada proses pembaruan dan inovasi.

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar – mengajar di sekolahnya, dan dengan demikian sangat senang jika guru melaksanakan *classroom action research*;

Olehnya itu, seyogyanya kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional; menghindarkan diri dari *egoisme*, sebaliknya harus menekankan pada kerjasama kesejawatan; menghindarkan terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri; menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan unjuk kerja profesional; menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya harus menumbuhkembangkan antusiasme kerja para guru; menghindarkan diri dari suka menyalahkan guru, tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan guru; dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi

membosankan, tetapi sebaliknya justru harus mampu membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya.

Pada aspek yang lain, penerapan konsep manajemen strategis di sekolah menuntut setiap sekolah untuk dapat menetapkan dan mewujudkan visi yang hendak dicapai dari sekolah tersebut secara eksplisit. Namun, sayangnya upaya perumusan visi yang terjadi di sekolah-sekolah kita saat ini terkesan masih latah (*stereotype*) dan sekedar pengulangan dari nilai dan prioritas nasional. Pada umumnya perumusan visi sekolah cenderung menggunakan rumusan dua kata yang hampir sama yaitu “prestasi” dan “iman-taqwa”, Memang bukanlah hal yang keliru jika sekolah hendak mengusung visi sekolah dengan merujuk pada kedua nilai tersebut. Tetapi jika perumusannya menjadi seragam, kurang spesifik serta kurang inspirasional mungkin masih patut untuk dipertanyakan kembali.

Boleh jadi, hal ini mengindikasikan adanya kesulitan tersendiri dari sekolah (pemimpin dan warga sekolah sekolah yang bersangkutan) untuk merumuskan visi yang paling tepat bagi sekolahnya, baik kesulitan yang terkait tentang pengertian dasar dari visi itu sendiri maupun kesulitan dalam mengidentifikasi dan merefleksi nilai-nilai utama yang hendak dikembangkan di sekolah.

Dalam perspektif manajemen, visi sekolah memiliki arti penting terutama berkaitan dengan keberlanjutan (*sustainability*) organisasi sekolah itu sendiri, Tanpa visi, organisasi dan orang-orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen.

Saat ini tidak sedikit sekolah yang berjalan secara stagnan dan bahkan terpaksa harus gulung tikar, hal ini sangat mungkin dikarenakan tidak memiliki visi yang jelas alias asal-asalan atau setidaknya tidak berusaha fokus dan konsisten terhadap visi yang dicita-citakannya.

Visi bukanlah sekedar slogan berupa kata-kata tanpa makna bahkan bukan sekedar sebuah gambaran kongkrit yang diberikan oleh pimpinan sekolah, melainkan sebuah rumusan yang dapat memberikan klarifikasi dan artikulasi seperangkat nilai. Menurut Block, visi adalah masa depan yang dipilih, sebuah keadaan yang diinginkan dan merupakan sebuah ekspresi optimisme dalam organisasi. Bennis and Nanus mengartikan visi sebagai pandangan masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik, yang didalamnya tergambarakan cara-cara yang lebih baik dari cara yang sudah ada sebelumnya.

Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti tentang bagaimana peranan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi sebagai supervisor pendidikan di SD Negeri 361 Bailing, Kec. Bajo Barat. Bagi penulis, hal tersebut menarik untuk mencermati bagaimana para kepala sekolah yang secara geografis jauh dari pusat kota mampu melaksanakan fungsi supervisi secara konsisten. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi begitu sentral di daerah yang jauh dari kota kabupaten sehingga menarik untuk meneliti bagaimana kepala sekolah melaksanakan fungsi tersebut.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi di SD Negeri 361 Bailing?
2. Faktor apa saja yang menghambat dan mendukung kepala sekolah dalam pelaksanaan fungsi supervisi di SD Negeri 361 Bailing?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai setelah penelitian ini dilaksanakan adalah:

1. Mengetahui fungsi dan peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang harus bertanggung jawab terhadap proses pendidikan yang berlangsung di sekolah.
2. Mengetahui berbagai faktor yang mendukung dan menghambat fungsi dan peran kepala sekolah dalam menunjang tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah dan sebagai supervisor pendidikan.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis yaitu :Memberikan informasi tentang besarnya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.
2. Manfaat praktis, yaitu Menjadi bahan acuan dan pedoman bagi para kepala sekolah di dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Selain itu juga untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang peran

kepala sekolah sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman di dalam mengembangkan sekolah menuju sekolah yang berprestasi.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Fungsi sebagai kepala sekolah, dapat dilihat dari segi-segi administrasi dan supervisi, meskipun dalam prakteknya kedua segi itu sukar untuk dipisahkan. Sebagai administrator, ia bertanggung jawab terhadap kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan di sekolahnya dan harus dapat melaksanakan semua petunjuk dan instruksi atasannya dengan penuh kebijaksanaan.

Ia merupakan pula seorang direktur, pemimpin organisasi yang memberikan arah yang jelas dalam pelaksanaan semua tugas-tugasnya oleh para pelaksananya, dan dia adalah juga seorang koordinator yang menjaga keseimbangan, keselarasan dan integritas dalam semua pekerjaannya.¹

Sebagai administrator, ia harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan secukupnya dalam bidang administrasi, seperti yang dikemukakan dalam bagian-bagian ini yaitu :

1. Penyusunan rencana dasar (*policy planning*), rencana tahapan (program planning) dan rencana pelaksanaan.

¹ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta : Dunia Pustaka Jaya, 1985), h. 43

2. Penggunaan/pemanfaatan tenaga personil sebaik-baiknya termasuk seleksinya, orientasinya dan bimbingannya.

3. Penggunaan/pemanfaatan material, termasuk pengetahuan sekadarnya tentang bahan, konstruksi, harga dari alat-alat yang digunakannya.

4. Keterampilan dasar tentang tehnik-tehnik dan prosedur ketatausahaan untuk dapat mengawasi kegiatan kantor/sekolah yang dilaksanakan oleh bagian tata usahanya.

Dalam "*Pengawas Guru dan Pengawas Deskripsi Tugas dan Syarat-syaratnya*" yang disusun dan diterbitkan oleh P dan K tahun 1970 disebutkan fungsi kepala sekolah yaitu :

- a. Sebagai pemimpin sekolah.
- b. Sebagai pengawas tata usaha.
- c. Sebagai pemimpin rapat guru.²

Dalam ketiga fungsi itu sudah tercakup fungsi-fungsinya sebagai administrator dan supervisor, tetapi tidak secara khusus dikemukakannya, karena fungsi kepala sekolah sekarang pada umumnya masih dititikberatkan kepada segi administrasinya, dan dalam hal ini administrasi masih dalam arti kata yang agak sempit, dilihat dari ketatausahaan sekolah.

² M. Moh. Rifai, MA., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Cet. III; Bandung : Jemmara, 1984), h. 159

Dalam buku dari Dep. P dan K yang baru disebutkan, tanggung jawab kepala sekolah sebagai pengawas tata usaha sekolah agak terperinci dikemukakan sebagai berikut :

- a) Mengawasi penyelenggaraan tata usaha sekolah.
- b) Mengawasi pembagian tugas pegawai dan pesuruh sekolah.
- c) Mengawasi pelaksanaan daftar hadir para pegawai.
- d) Mengawasi dan meneliti :
 - 1) Pengisian buku *legger*.
 - 2) Pengisian lapor.
 - 3) Penjurusan siswa-siswa sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
 - 4) Kenaikan kelas.
 - 5) Kepindahan siswa.
 - 6) Penyimpanan surat keterangan dan surat berharga.
- e). Menandatangani semua surat-surat keluar.
- f). Mengawasi dan meneliti :
 - 1) Penggunaan cap sekolah.
 - 2) Penyimpanan cap sekolah.
- g). Menyelenggarakan secara kontinu :
 - 1) Penilaian terhadap guru dan pegawai.
 - 2) Pengusulan kenaikan pangkat/gaji berkala para guru dan pegawai yang berhak.
- h). Bertanggung jawab atas penyelenggaraan :

- 1) Administrasi sekolah.
 - 2) Administrasi keuangan.
 - 3) Administrasi kepegawaian sekolah.
 - 4) Korespondensi yang berhubungan sekolah.
 - 5) Inventarisasi hak milik sekolah.
 - 6) Arsip sekolah.
- i). Bertanggung jawab atas pelaksanaan :
- 1) Pembayaran gaji dan honorarium para guru secara teratur.
 - 2) Segi kesejahteraan guru dan pegawai.
- j). Bertanggung jawab atas pelaksanaan :
- 1) Perawatan gedung sekolah.
 - 2) Kebersihan dan kesehatan sekolah dan sebagainya.
- k). Bertanggung jawab atas penyelenggaraan praktikum perawatan dan inventarisasi alat-alat praktikum.
- l). Bertanggung jawab atas penyelenggaraan, perawatan dan inventarisasi buku dan alat perpustakaan.
- m). Bertanggung jawab atas penyelenggaraan olah raga sekolah, perawatan dan inventarisasi alat olah raga sekolah.

Semua tugas-tugas yang dikemukakan di atas, tidak boleh dilupakan oleh kepala sekolah sebagai administrator. Kecuali itu, masih banyak lagi tugas dan tanggung jawab kalau administrasi diartikan dalam arti yang luas, yang sebenarnya.

Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada di sekolahnya, baik potensi yang ada pada manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya agar tujuan sekolah dapat dicapai dengan sebaik-baiknya pula. Jadi kepala sekolah adalah seorang administrator dalam pendidikan. Hal ini merupakan bagian dari keterampilan kepemimpinan.³

B. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan

Pada dasarnya antara administrasi dan supervisi pendidikan sangat erat kaitannya oleh karena keduanya bermaksud untuk mengefektifkan dan meningkatkan mutu pengajaran pada suatu lembaga pendidikan. Atau dengan kata lain supervisor mengawasi tentang kegiatan guru-guru, kepala sekolah serta pembina-pembina pendidikan lainnya yang berhubungan dengan penyelenggaraan sekolah.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan, pada dasarnya banyak ditentukan oleh kegiatan guru di dalam membimbing dan memotivasi siswa di dalam proses belajar mengajar. Olehnya itu agar tugas mendidik dan mengajar dapat ditingkatkan, maka guru perlu mendapat pembinaan dan pengawasan secara terprogram, teratur dan berencana dari supervisor.

³ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1990), h. 270

Menurut Ngalim Purwanto, Supervisi adalah Segala bantuan dari pimpinan sekolah yang bertujuan untuk perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.⁴

Dengan demikian pusat perhatian supervisi adalah perkembangan dan kemajuan murid, karena itu usaha terpusat pada peningkatan profesionalisme guru dengan segala aspeknya, seperti perbaikan metode dan teknik mengajar, pengembangan kurikulum dan pengembangan pengajaran, pengadaan alat bantu mengajar, perbaikan prosedur penilaian dan lain sebagainya.

Dengan kata lain supervisi adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Selanjutnya dalam buku Pedoman Administrasi dan Supervisi, dikemukakan: Supervisi ialah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.⁵

⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, t.th), h. 52

⁵ Dep.P&K, *Pedoman Administrasi dan Supervisi*, (Jakarta: Dep.P&K, t.th), h. 22

Sementara Ametembun mengemukakan bahwa :Supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu bekajar mengajar di kelas pada khususnya.⁶

Dengan demikian supervisi pendidikan bertugas untuk membina perbaikan atau penigkatan situasi pendidikan pada umumnya dankhususnya perbaikan proses belajar mengajar.

Berangkat dari beberapa rumusan di atas, dapat disimpulkan ssebagai berikut:

1. Supervisi pendidikan pada hakekatnya adalah bantuan untuk meningkatkan keterampilan guru dan tenaga-tenaga pendidikan lainnya
2. Supervisi pendidikan menghendaki adanya unsur pemberian bantuan, dalam hal ini adalah supervisi yang bertugas melaksanakan supervisi secara berencana dan berkesinambungan.
3. Supervisi merupakan upaya penilaian pada suatu hasil kerja para pegawai pada suatu lembaga pendidikan.

Mengacu dari beberapa uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan umum tentang supervisi bahwa supervisi pendidikan adalah suatu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan produktifitas kerja daripada penyelenggaran sekolah.

⁶ *Ibid.*

C. Memahami Tugas Kepala Sekolah

Penyelenggaraan pendidikan lebih disentralisasikan kepada daerah-daerah, masyarakat diikutsertakan dan turut serta dalam usaha-usaha pendidikan. Tanggung jawab kepala sekolah makin banyak dan luas.

Jika dahulu kepala sekolah dianggap baik dan cakap kalau sekolahnya dapat berjalan dengan teratur tanpa menghiraukan kepentingan dan hubungan dengan masyarakat sekitarnya, maka penilaian sekarang tidak lagi sekedar kualitas penyelenggaraan sekolah seperti itu, namun sekolah harus dilihat dalam konteks yang luas dengan melibatkan *stakeholder*.

Aan Komariah dan Cepi Triatna, mengutip Mulyadi, mengemukakan bahwa: dibutuhkan kepala sekolah yang visioner, yaitu suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, berkreasi untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya.⁷

Dalam pendidikan pada umumnya di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatnya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting.

Dikatakan sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapainya atau tidaknya tujuan pendidikan

⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bina Aksara, 2005), h. 83

itu sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.⁸

Untuk menghadapi tantangan dan permasalahan pendidikan nasional yang amat berat saat ini, mau tidak mau pendidikan harus dipegang oleh para manajer dan pemimpin yang sanggup menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada, baik pada level makro maupun mikro di sekolah.

Merujuk pada pemikiran Rodney Overton tentang profil manajer dan pemimpin yang dibutuhkan saat ini, berikut ini diuraikan secara singkat tentang 20 profil manajer dan pemimpin pendidikan yang yang dibutuhkan saat ini.

1. Mampu menginspirasi melalui antusiasme yang menular.

Pendidikan harus dikelola secara sungguh-sungguh, oleh karena itu para manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat menunjukkan semangat dan kesungguhan di dalam melaksanakan segenap tugas dan pekerjaanya. Semangat dan kesungguhan dalam bekerja ini kemudian ditularkan kepada semua orang dalam organisasi, sehingga mereka pun dapat bekerja dengan penuh semangat dan besungguh-sungguh.⁹

⁸ Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, (Cet. III; Jakarta : Rineka Cipta, 1995), h. 25

⁹ [http://www.akhmadsudrajat.wordpress.com/ Profil Manajer dan Pemimpin Pendidikan yang Dibutuhkan Saat ini.html](http://www.akhmadsudrajat.wordpress.com/Profil-Manajer-dan-Pemimpin-Pendidikan-yang-Dibutuhkan-Saat-ini.html), akses tanggal 11 Oktober 2011

2. Memiliki standar etika dan integritas yang tinggi.

Penguasaan standar etika dan integritas yang tinggi oleh para manajer atau pemimpin pendidikan tidak hanya terkait dengan kepentingan kepemimpinan dalam organisasi, namun juga tidak lepas dari hakikat pendidikan itu sendiri. Pendidikan adalah usaha untuk menciptakan manusia-manusia yang memiliki standar etika dan kejujuran yang tinggi. Oleh karena itu, pendidikan sudah seharusnya dipegang oleh para manajer (pemimpin) yang memiliki standar etika dan kejujuran yang tinggi, sehingga pada gilirannya semua orang dalam organisasi dapat memiliki standar etika dan kejujuran yang tinggi.¹⁰

3. Memiliki tingkat energi yang tinggi.

Mengurusi pendidikan sebenarnya bukanlah mengurus hal-hal yang sifatnya sederhana, karena didalamnya terkandung usaha untuk mempersiapkan suatu generasi yang akan mengambil tongkat estafet kelangsungan suatu bangsa di masa yang akan datang. Kegagalan pendidikan adalah kegagalan kelanjutan suatu generasi. Untuk mengurus pendidikan dibutuhkan energi dan motivasi yang tinggi dari para manajer dan pemimpin pendidikan. Pendidikan membutuhkan manajer (pemimpin) yang memiliki ketabahan, daya tahan (endurance) dan pengorbanan yang tinggi dalam mengelola pendidikan.¹¹

¹⁰ *Ibid*

¹¹ *Ibid*

4. Memiliki keberanian dan komitmen

Saat ini pendidikan dihadapkan pada lingkungan yang selalu berubah-ubah, yang menuntut keberanian dari para manajer (pemimpin) pendidikan untuk melakukan perubahan-perubahan agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan yang ada. Selain itu, pendidikan membutuhkan manajer (pemimpin) yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya. Kehadirannya sebagai manajer (pemimpin) benar-benar dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan organisasi, yang didasari rasa kecintaannya terhadap pendidikan.

5. Memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dan bersikap nonkonvensional.

Saat ini permasalahan dan tantangan yang dihadapi pendidikan sangat kompleks, sehingga menuntut cara-cara penyelesaian yang tidak mungkin hanya dilakukan melalui cara-cara konvensional. Manajer (pemimpin) pendidikan yang memiliki kreativitas tinggi akan mendorong terjadinya berbagai inovasi dalam praktik-praktik pendidikan, baik pada tataran manjerialnya itu sendiri maupun inovasi dalam praktik pembelajaran siswa.

6. Berorientasi pada tujuan, namun realistis

Tujuan pendidikan berbeda dengan tujuan-tujuan dalam bidang-bidang lainnya. Oleh karena itu, seorang manajer (pemimpin) pendidikan harus memahami tujuan-tujuan pendidikan. Di bawah kepemimpinannya, segenap usaha organisasi harus diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen beserta seluruh substansinya. Pencapaian tujuan pendidikan

disusun secara realistis, dengan ekspektasi yang terjangkau oleh organisasi, tidak terlalu rendah dan juga tidak terlalu tinggi.

7. Memiliki kemampuan organisasi yang tinggi

Kegiatan pendidikan adalah kegiatan yang melibatkan banyak komponen, yang di dalamnya membutuhkan upaya pengorganisasian secara tepat dan memadai. Bagaimana mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, bagaimana mengoptimalkan kurikulum dan pembelajaran, bagaimana mengoptimalkan sumber dana, dan bagaimana mengoptimalkan lingkungan merupakan hal-hal penting dalam pendidikan yang harus diorganisasikan sedemikian rupa, sehingga menuntut kemampuan khusus dari para manajer (pemimpin) pendidikan dalam mengorganisasikannya.

8. Mampu menyusun prioritas

Begitu banyaknya kegiatan yang harus dilakukan dalam pendidikan sehingga menuntut para manajer (pemimpin) pendidikan untuk dapat memilah dan memilih mana yang penting dan harus segera dilaksanakan dan mana yang bisa ditunda atau mungkin diabaikan. Kemampuan manajer (pemimpin) pendidikan dalam menyusun prioritas akan terkait dengan efektivitas dan efisiensi pendidikan.

9. Mendorong kerja sama tim dan tidak mementingkan diri sendiri, upaya yang terorganisasi.

Kegiatan dan masalah pendidikan yang sangat kompleks tidak mungkin diselesaikan secara soliter dan parsial. Manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat bekerjasama dengan berbagai pihak, baik yang berada dalam lingkungan internal

maupun eksternal. Demikian pula, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat mendorong para bawahannya agar dapat bekerjasama dengan membentuk team work yang kompak dan cerdas, sekaligus dapat meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

10. Memiliki kepercayaan diri dan memiliki minat tinggi akan pengetahuan.

Masalah dan tantangan pendidikan yang tidak sederhana, menuntut para manajer (pemimpin) pendidikan dapat memiliki keyakinan diri yang kuat. Dalam arti, dia meyakini bahwa dirinya memiliki kemampuan dan kesanggupan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Dia juga memiliki keyakinan bahwa apa yang dilakukannya dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, sosial, moral maupun intelektual. Keyakinan diri yang kuat bukan berarti dia lantas menjadi seorang yang “*over confidence*”, mengarah pada sikap arogan dan menganggap sepele orang lain.¹²

Di samping itu, sudah sejak lama pendidikan dipandang sebagai kegiatan intelektual. Oleh karena itu, seorang manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat menunjukkan intelektualitas yang tinggi, dengan memiliki minat yang tinggi akan pengetahuan, baik pengetahuan tentang manajerial, pengetahuan tentang perkembangan pendidikan bahkan pengetahuan umum lainnya.

11. Sesuai dan waspada secara mental maupun fisik.

Tugas dan pekerjaan manajerial pendidikan yang kompleks membutuhkan kesiapan dan ketangguhan secara mental maupun fisik dari para manajer pendidikan.

¹² *Ibid*

Beban pekerjaan yang demikian berat dan diluar kapasitas yang dimilikinya dapat mengganggu kesehatan mental dan fisik. Agar dapat menjalankan roda organisasi dengan baik, seseorang manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat menjaga dan memelihara kesehatan fisik dan mentalnya secara prima. Selain itu, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat memperhatikan kesehatan mental dan fisik dari seluruh anggota dalam organisasinya.

12. Bersikap adil dan menghargai orang lain.

Dalam organisasi pendidikan melibatkan banyak orang yang beragam karakteristiknya, dalam kepribadian, keyakinan, cara pandang, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sebagainya. Kesemuanya itu harus dapat diperlakukan dan ditempatkan secara proporsional oleh manajer (pemimpin). Manajer (pemimpin) pendidikan harus memandang dan menjadikan keragaman karakteristik ini sebagai sebuah kekuatan dalam organisasi, bukan sebaliknya.

13. Menghargai kreativitas

Untuk meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan sentuhan kreativitas dari semua orang yang terlibat di dalamnya. Tidak hanya manajer (pemimpin) yang dituntut untuk berfikir kreatif, tetapi semua orang dalam organisasi harus ditumbuhkan kreativitasnya. Pemikiran kreatif biasanya berbeda dengan cara-cara berfikir pada umumnya. Dalam hal ini, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat mengakomodasi pemikiran-pemikiran kreatif dari setiap orang dalam organisasi, yang mungkin saja pemikiran-pemikiran itu berbeda dengan sudut pandang yang dimilikinya.

14. Menikmati pengambilan resiko.

Tatkala keputusan untuk berubah dan berinovasi telah diambil dan segala resiko telah diperhitungkan secara cermat. Namun dalam implementasinya, tidak mustahil muncul hal-hal yang berasa di luar dugaan sebelumnya, maka dalam hal ini, manajer (pemimpin) pendidikan harus tetap menunjukkan ketenangan, keyakinan dan berusaha mengendalikan resiko-resiko yang muncul. Jika memang harus berhadapan dengan sebuah kegagalan, manajer (pemimpin) pendidikan harus tetap dapat menunjukkan tanggung jawabnya, tanpa harus mencari kambing hitam dari kegagalan tersebut. Selanjutnya, belajarlh dari pengalaman kegagalan tersebut untuk perbaikan pada masa-masa yang akan datang.

15. Menyusun pertumbuhan jangka panjang

Kegiatan pendidikan bukanlah kegiatan sesaat, tetapi memiliki dimensi waktu yang jauh ke depan. Seorang manajer (pemimpin) pendidikan memang dituntut untuk membuktikan hasil-hasil kerja yang telah dicapai pada masa kepemimpinannya, tetapi juga harus dapat memberikan landasan yang kokoh bagi perkembangan organisasi, jauh ke depan setelah dia menyelesaikan masa jabatannya. Kecenderungan untuk melakukan praktik “politik bumi hangus” harus dihindari. Yang dimaksud dengan “politik bumi hangus” disini adalah praktik kotor yang dilakukan manajer (pemimpin) pendidikan pada saat menjelang akhir jabatannya, misalnya dengan cara menghabiskan anggaran di tengah jalan, atau merubah struktur organisasi yang sengaja dapat menimbulkan chaos dalam organisasi, sehingga mewariskan masalah-masalah baru bagi manajer (pemimpin) yang menggantikannya.

16. Terbuka terhadap tantangan dan pertanyaan.

Menjadi manajer (pemimpin) pendidikan berarti dia akan dihadapkan pada sejumlah tantangan dan permasalahan yang harus dihadapi, merentang dari yang sifatnya ringan hingga sangat berat sekali. Semua itu bukan untuk dihindari atau ditunda-tunda tetapi untuk diselesaikan secara tuntas.

17. Tidak takut untuk menantang dan mempertanyakan.

Selain harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang sudah ada (current problems) secara tuntas, seorang manajer (pemimpin) pendidikan harus memiliki keberanian untuk memunculkan tantangan dan permasalahan baru, yang mencerminkan inovasi dalam organisasi. Dengan demikian, menjadi manajer (pemimpin) pendidikan tidak hanya sekedar melaksanakan rutinitas dan standar pekerjaan baku, tetapi memunculkan pula sesuatu yang inovatif untuk kemajuan organisasi.

18. Mendorong pemahaman yang mendalam untuk banyak orang.

Kegiatan pendidikan menuntut setiap orang dalam organisasi dapat memahami tujuan, isi dan strategi yang hendak dikembangkan dalam organisasi. Manajer (pemimpin) pendidikan berkewajiban memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi dapat memahaminya secara jelas, sehingga setiap orang dapat memahami peran, tanggung jawab dan kontribusinya masing-masing dalam organisasi. Selain itu, manajer (pemimpin) pendidikan harus dapat mengembangkan setiap orang dalam organisasi untuk melakukan perbuatan belajar sehingga organisasi pendidikan benar-benar menjadi sebuah learning organization.

19. Terbuka terhadap ide-ide dan pandangan baru.

Pandangan yang keliru jika pendidikan dipandang sebagai sebuah kegiatan monoton dan rutinitas belaka. Pendidikan harus banyak melahirkan berbagai inovasi yang tidak hanya dibutuhkan untuk kepentingan pendidikan itu sendiri tetapi juga kepentingan di luar pendidikan. Untuk dapat melahirkan inovasi, manajer (pemimpin) pendidikan harus terbuka dengan ide-ide dan pandangan baru, baik yang datang dari internal maupun eksternal, terutama ide dan pandangan yang bersumber dari para pengguna jasa (customer) pendidikan.

20. Mengakui kesalahan dan beradaptasi untuk berubah.

Asumsi yang mendasarinya adalah manajer (pemimpin) pendidikan adalah manusia, yang tidak luput dari kesalahan. Jika melakukan suatu kesalahan, seorang manajer (pemimpin) pendidikan harus memiliki keberanian untuk mengakui kesalahannya tanpa harus mengorbankan pihak lain atau mencari kambing hitam. Lakukan evaluasi dan perbaikilah kesalahan pada masa-masa yang akan datang.

Jika memang kesalahan yang dilakukannya sangat fatal, baik secara moral, sosial, maupun yuridis atau justru dia terlalu sering melakukan kesalahan mungkin yang terbaik adalah adanya kesadaran diri bahwa sesungguhnya dia tidak cocok dengan tugas dan pekerjaan yang diembannya, dan itulah pilihan yang terbaik bagi dirinya dan organisasi.

D. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Untuk menjalankan tugas sebagai kepala sekolah yang baik diperlukan seseorang yang memiliki syarat-syarat tertentu. Di samping syarat ijazah (yang

merupakan syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan. Dalam peraturan yang berlaku di Departemen P dan K, untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syarat yang diperlukan untuk pengangkatan seorang kepala sekolah.

Seperti telah diketahui bahwa untuk kepala sekolah Taman Kanak-kanak (TK) dan Sekolah Dasar (SD) serendah-rendahnya berijazah SGA/SPG atau SGTK (SPG Jurusan B). Untuk kepala SMTP serendah-rendahnya berijazah sarjana muda atau B I, dan untuk SMTA serendah-rendahnya berijazah sarjana atau B II, karena jenis SMTP dan SMTA bermacam-macam, maka ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah pun hendaknya sesuai dengan jurusan atau jenis sekolah yang dipimpinnya.

Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik dan sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Dan juga seorang kepala sekolah hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitannya, bersifat sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya kepada diri sendiri dan dapat mempercayai guru-guru atau pegawai-pegawainya, bersifat luwes dan ramah, mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.¹³

¹³ M. Ngalim Purwanto, MP., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Cet. I; Bandung : Remaja Rosdakarya, 1987), h. 105

Di samping sifat-sifat kepribadian yang harus dimiliki, seorang kepala sekolah juga harus memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan mata pelajaran atau jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan maka tentunya syukurlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.

Bahwa seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki filsafat hidup yang sesuai dengan filsafat dan dasar negara kita, adalah suatu keharusan dilaksanakan.

Jika kita simpulkan apa yang diuraikan di atas, maka syarat minimal bagi seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut :

1. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/pengaturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Mempunyai pengalaman bekerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
3. Memiliki kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
4. Mempunyai keahlian dan berpengetahuan luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
5. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.

Sebagai contoh penulis kemukakan syarat-syarat yang ditetapkan oleh Direktorat Pendidikan Guru dan Tenaga Tekhnis untuk pengangkatan seorang kepala SPG seperti berikut :

a. Pribadi

- 1) seorang pancasilais yang benar-benar mengamalkan nilai-nilai pancasila dalam hidupnya sehari-hari.
- 2) Seorang yang memiliki sifat kepemimpinan.

b. Ijazah dan pengalaman kerja.

- 1). Sarjana IKIP (FIP) B II ilmu mendidik dengan ketentuan :
 - a) Pengalaman di SPG sekurang-kurangnya 2 tahun.
 - b) Pengalaman sebagai guru sedikit-dikitnya 5 tahun.
- 2). Sarjana IKIP (FKSS jurusan Bahasa Indonesia)/B II jurusan Bahasa Indonesia dengan ketentuan :
 - a) Pengalaman di SPG sekurang-kurangnya 5 tahun.
 - b) Pengalaman sebagai guru sedikit-dikitnya 5 tahun.

E. Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat

diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu : idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration.

Idealized influence: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.

Inspirational motivation: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.

Intellectual Stimulation: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.

Individual consideration: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya. Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik.¹⁴ Oleh karena itu,

¹⁴ <http://www.akhmadsudrajat.wordpress.com/> akses tanggal 11 Oktober 2011

merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolahnya.

Karena kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. Northouse, memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni sebagai berikut:

1. Berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama
4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi¹⁵

¹⁵ <http://www.akhmadudrajat.wordpress.com/> akses tanggal 11 Oktober 2011

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, –sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah-, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir mengemukakan bahwa “ kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.”

Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan¹⁶;

¹⁶ Nurkolis, *Manajemen berbasis sekolah: teori, model, dan aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), h.120

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

a. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah.

Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam kaitan ini, kepala sekolah bertindak sebagai pendidik bagi para bawahan yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru.

Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, –seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house*

training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, — tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan—, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa “ menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik

e. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru ? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono terhadap 64 kepala sekolah dan 256 guru Sekolah Dasar di Bantul terungkap bahwa ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan .

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- 1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan,
- 2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut,
- 3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya,
- 4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan,
- 5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-

perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Pidarta dalam Mulyasa¹⁷, mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konsep, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya;
- (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana;
- (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan;
- (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain;
- (5) berpikir untuk masa yang akan datang, dan
- (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu kepala sekolah harus

¹⁷ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2003), h. 126

dapat menerapkan gagasan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.¹⁸

Dengan demikian, seorang kepala sekolah dituntut untuk berfikir secara terus menerus, memikirkan berbagai kiat yang dibutuhkan untuk mengembangkan kemandirian sekolah sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai top leader untuk level satuan pendidikan menjadi pedoman dan acuan bagi para guru sebagai bawahan dan masyarakat sebagai mitra sekolah untuk tetap bersatu mengembangkan sekolah yang efektif.

F. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah Efektif

Dalam kehidupan modern sekarang ini, pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan yang sangat cepat dan kadang-kadang kehadirannya sulit diprediksikan, sehingga menuntut setiap organisasi untuk dapat memiliki kemampuan antisipatif dan adaptif terhadap berbagai kemungkinan sebagai konsekwensi dari adanya perubahan. Begitu pula dengan sekolah, sebagai institusi yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan akan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan. Ketidakmampuan sekolah dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, lambat laun akan dapat menimbulkan keterpurukan sekolah itu sendiri, dan habis ditelan oleh perubahan.

Bentuk sikap antisipatif dan adaptif ini dapat dilakukan melalui upaya untuk melaksanakan perbaikan secara terus-menerus dalam proses manajemen. Jika kita

¹⁸ *Ibid*, h. 127

mengacu pada konsep Total Quality Manajemen, maka upaya perbaikan secara terus menerus dalam proses manajemen di sekolah menjadi kebutuhan organisasi yang sangat mendasar. Dalam hal ini, Gostch dan Davis (Sudarwan Danim 2002:102) mengemukakan bahwa salah satu kaidah dalam mengaplikasikan TQM adalah adanya perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan. Untuk itu, kegiatan evaluasi dan riset menjadi amat penting adanya. Dengan melalui kegiatan evaluasi dan riset ini akan diperoleh data yang akurat untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan usaha inovatif organisasi dan penyesuaian-penyesuaian terhadap berbagai perubahan.

Berbicara tentang sikap antisipatif ini, kita akan diingatkan pula dengan konsep budaya organisasi yang adaptif yang dikemukakan oleh Ralph Klinmann bahwa budaya adaptif merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (confidence) yang dimiliki bersama. Para anggotanya percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi. Rosabeth Kanter mengemukakan bahwa jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang

berubah, dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru. (John P. Kotter dan James L. Heskett: 17- 49). Dengan demikian, sikap antisipatif dan adaptif terhadap perubahan seyogyanya menjadi bagian dari budaya organisasi di sekolah, yang ditunjukkan dengan upaya melakukan berbagai perbaikan dalam proses manajemen.

Guna menyikapi tantangan globalisasi yang ditandai dengan adanya kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, di beberapa negara telah berupaya untuk melakukan revitalisasi pendidikan. Revitalisasi ini termasuk pula dalam hal perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam hal pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju ke arah kemitraan bersama. Pada hubungan atasan-bawahan yang bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek tanpa daya. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap kali mewarnai kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis, yang pada akhirnya hal ini berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap a priori dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul.

Menyadari semua itu, maka perubahan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan pihak bawahan menjadi amat penting untuk dilakukan. Dalam hal ini, Larry Lashway mengetengahkan tentang Facilitative Leadership. yang pada intinya merupakan kepemimpinan yang menitikberatkan pada collaboration dan

empowerment. Sementara itu, David Conley and Paul Goldman (1994) mendefinisikan facilitative leadership sebagai : “the behaviors that enhance the collective ability of a school to adapt, solve problems, and improve performance.” Kata kuncinya terletak pada collective. Artinya, keberhasilan pendidikan bukanlah merupakan hasil dan ditentukan oleh karya perseorangan, namun justru merupakan karya dari team work yang cerdas.

Dengan model kepemimpinan demikian, diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan seluruh anggota organisasi dapat memberdayakan dirinya, dan membentuk rasa tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembannya. Kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.

Kepemimpinan fasilitatif merupakan alternatif model kepemimpinan yang dibutuhkan guna menghadapi tantangan masa depan abad ke-21, yang pada intinya model ini merujuk kepada upaya pemberdayaan setiap komponen manusia yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pendidikan.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan proses pemerdekaan diri, di mana setiap individu dipandang sebagai sosok manusia yang memiliki kekuatan cipta, rasa dan karsa dan jika ketiga aspek kekuatan diri manusia ini mempunyai tempat untuk berkembang secara semestinya dalam suatu organisasi, maka hal ini akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, partisipasi dan keterlibatan individu dalam setiap pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi pertumbuhan organisasi.

Dengan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, pada gilirannya akan terbentuk rasa tanggung jawab bersama dalam mengimplementasikan setiap keputusan yang diambil.

Paul M. Terry mengemukakan bahwa untuk dapat memberdayakan setiap individu dalam tingkat persekolahan, seorang pemimpin (baca: kepala sekolah) seyogyanya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan (create an environment conducive to empowerment), memperlihatkan idealisme pemberdayaan (demonstrates empowerment ideals), penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan (encourages all endeavors toward empowerment) dan penghargaan terhadap segala keberhasilan pemberdayaan (applauds all empowerment successes).¹⁹

Pendapat di atas mengindikasikan bahwa upaya pemberdayaan bukanlah hal yang sederhana, melainkan di dalamnya membutuhkan kerja keras dan kesungguhan dari pemimpin agar anggotanya tumbuh dan berkembang menjadi individu yang berdaya.

Jika saja seorang pemimpin sudah mampu memberdayakan seluruh anggotanya maka di sana akan tumbuh dinamika organisasi yang diwarnai dengan pemikiran kreatif dan inovatif dari setiap anggotanya. Mereka dapat mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya secara leluasa tanpa hambatan sosio-psikologis yang

¹⁹ Paul M.Tery, *Empowering Teachers As Leaders*, National Forum Journal, Memphis Univeristy, atau <http://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Terry, paul M/Empowering Teachers AsLeaders.pdf>

membelenggunya. Semua akan bekerja dengan disertai rasa tanggung jawab profesionalnya.

Penerapan konsep manajemen strategis di sekolah menuntut setiap sekolah untuk dapat menetapkan dan mewujudkan visi yang hendak dicapai dari sekolah tersebut secara eksplisit. Namun, sayangnya upaya perumusan visi yang terjadi di sekolah-sekolah kita saat ini terkesan masih latah (stereotype) dan sekedar pengulangan dari nilai dan prioritas nasional. Dari beberapa sekolah yang pernah penulis amati, pada umumnya perumusan visi sekolah cenderung menggunakan rumusan dua kata yang hampir sama yaitu “prestasi” dan “iman-taqwa”, Memang bukanlah hal yang keliru jika sekolah hendak mengusung visi sekolah dengan merujuk pada kedua nilai tersebut. Tetapi jika perumusannya menjadi seragam, kurang spesifik serta kurang inspirasional mungkin masih patut untuk dipertanyakan kembali.

Boleh jadi, hal ini mengindikasikan adanya kesulitan tersendiri dari sekolah (pemimpin dan warga sekolah sekolah yang bersangkutan) untuk merumuskan visi yang paling tepat bagi sekolahnya, baik kesulitan yang terkait tentang pengertian dasar dari visi itu sendiri maupun kesulitan dalam mengidentifikasi dan merefleksi nilai-nilai utama yang hendak dikembangkan di sekolah.

Dalam perspektif manajemen, visi sekolah memiliki arti penting terutama berkaitan dengan keberlanjutan (sustainability) organisasi sekolah itu sendiri, Tanpa visi, organisasi dan orang-orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak

memiliki komitmen, padahal komitmen memiliki arti penting untuk melakukan suatu kegiatan, yang disertai loyalitas berdasarkan visi organisasi.²⁰

Saat ini tidak sedikit sekolah yang berjalan secara stagnan dan bahkan terpaksa harus gulung tikar, hal ini sangat mungkin dikarenakan tidak memiliki visi yang jelas alias asal-asalan atau setidaknya tidak berusaha fokus dan konsisten terhadap visi yang dicita-citakannya.

Visi bukanlah sekedar slogan berupa kata-kata tanpa makna bahkan bukan sekedar sebuah gambaran kongkrit yang diberikan oleh pimpinan sekolah, melainkan sebuah rumusan yang dapat memberikan klarifikasi dan artikulasi seperangkat nilai.²¹ Menurut Block (1987), visi adalah masa depan yang dipilih, sebuah keadaan yang diinginkan dan merupakan sebuah ekspresi optimisme dalam organisasi. Bennis and Nanus (1985) mengartikan visi sebagai pandangan masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik, yang didalamnya tergambarakan cara-cara yang lebih baik dari cara yang sudah ada sebelumnya.

Memperhatikan pendapat para ahli di atas, tampak bahwa untuk menetapkan visi sekolah kiranya tidak bisa dilakukan secara sembarangan, tetapi terlebih dahulu diperlukan pengkajian yang mendalam. Perumusan visi yang tepat harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi bagi seluruh warga sekolah dan masyarakat

²⁰ Joko Wahyono, Reyandra L.Toruan, *Sekolah Kaya Sekolah Miskin, Guru Kaya Guru Miskin*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2010), h.64

²¹ Robert J.Starratt, *Leader With Vision*, diterjemahkan oleh Y.Triyono, dengan judul *.Menghadirkan Pemimpin Visioner*. (Jakarta: Kanisius,2007), h.34

untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusias. Menurut Blum dan Butler (1989) visi sangat identik dengan perbaikan sekolah.

Visi merupakan ciri khas peran kepemimpinan dan upaya untuk pembentukan visi sekolah sangat bergantung pada pemimpin sekolah yang bersangkutan. Dalam hal ini pemimpin sekolah dituntut untuk dapat mengidentifikasi, mengklarifikasi dan mengkomunikasikan nilai-nilai utama yang terkandung dalam visi sekolah kepada seluruh warga sekolah, agar dapat diyakini bersama dan diwujudkan dalam segala aktivitas keseharian di sekolah sehingga pada gilirannya dapat membentuk sebuah budaya sekolah.

Kendati demikian, dalam pembentukan visi sekolah tidak bisa dilakukan secara “top-down” yang bersifat memaksa warga sekolah untuk menerima gagasan dari pemimpinnya (kepala sekolah) yang hanya membuat orang atau anggota membencinya dan merasa enggan untuk berpartisipasi di dalamnya .) mengingatkan bahwa visi tidak bisa dipaksakan dan dimandatkan dari atas. Pembuatan visi adalah tentang keterlibatan kepentingan dan aspirasi pihak lain.

Untuk lebih jelasnya terkait dengan upaya pembentukan visi ini, Beare et.al. menawarkan beberapa pedoman dalam pembentukan visi, yaitu:

1. Visi seorang pemimpin sekolah mencakup gambaran tentang masa depan sekolah yang diinginkan.
2. Visi akan membentuk pandangan pemimpin sekolah tentang apa yang menyebabkan keutamaan atau keunggulan sekolah.

3. Visi seorang pemimpin sekolah juga mencakup gambaran masa depan sekolah yang diinginkan di mata sekolah lain dan masyarakat secara umum.

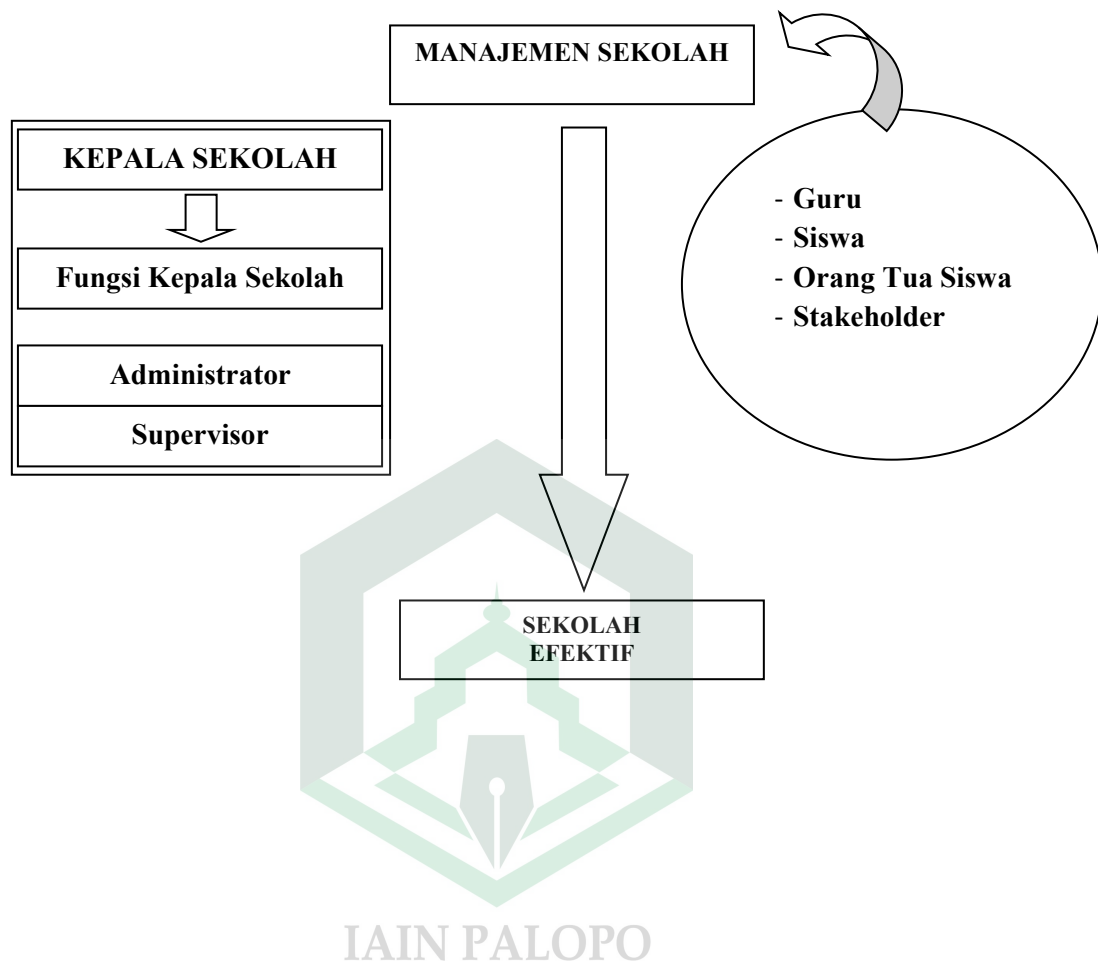
4. Visi seorang pemimpin juga mencakup gambaran proses perubahan yang diinginkan berdasarkan masa depan terbaik yang hendak dicapai.

Masing-masing aspek visi pendidikan dalam sekolah merefleksikan asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang berbeda-beda tentang (a) watak dan sifat manusia; (b) tujuan pendidikan dalam sekolah; (c) peran pemerintah, keluarga, masyarakat terhadap pendidikan dalam sekolah; (d) pendekatan-pendekatan dalam pengajaran dan pembelajaran; dan (e) pendekatan-pendekatan terhadap manajemen perubahan.

Dengan demikian, akan terbentuk visi pendidikan dalam sekolah yang kompetitif dan merefleksikan banyak hal yang mencakup perbedaan-perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan.

G. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dimaksudkan sebagai kerangka acuan yang memudahkan untuk memahami alur pikir dan isi tulisan skripsi. Dalam bagan tersebut tergambar bahwa kepala sekolah memiliki fungsi dan peran yang sentral di dalam mengatur dan mengkoordinasi sekolah beserta seluruh komponen yang ada di dalamnya sehingga terbentuk suatu tatanan organisasi sekolah yang mandiri. Adapun kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis di SD Negeri 361 Bailing Kec. Bajo barat Kabupaten Luwu, adalah penelitian skripsi berbentuk penelitian lapangan, yaitu penelitian yang menggunakan data lapangan sebagai bahan untuk diolah dan dianalisis. Untuk melaksanakan penelitian digunakan bentuk penelitian kuantitatif, yaitu bagian dari penelitian dengan menggunakan deskriptif statistika.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel adalah dua istilah penelitian yang tidak dapat dipisahkan. Populasi merupakan keseluruhan dari obyek penelitian. Dalam penelitian ini populasi penelitian adalah Kecamatan Bajo Barat Kabupaten Luwu. Sedangkan sampel adalah sebahagian dari warga yang ada di dalam populasi yang dijadikan sebagai obyek penelitian langsung.

Untuk memperoleh populasi di gunakan seleksi terhadap beberapa sekolah yang dianggap mewakili seluruh sekolah yang ada di kecamatan Bajo Barat Kabupaten Luwu.

Di dalam penelitian ini, sampel penelitian menggunakan purposive sampling, karena yang diambil ditentukan seluruhnya berasal dari guru yang mengajar di SD Negeri 361 Bailing.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian skripsi, penulis menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Interview, yaitu bincang-bincang khusus/wawancara dengan sejumlah responden. Materi wawancara meliputi permasalahan penelitian dan data yang dibutuhkan terkait dengan permasalahan penelitian.

2. Observasi, yaitu pengamatan terhadap obyek penelitian yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Untuk melakukan observasi digunakan lembar observasi sebagai acuan di dalam pelaksanaan observasi

3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data yang berbentuk dokumen yang mendukung terhadap materi dan permasalahan penelitian

D. Teknik Pengolahan Data

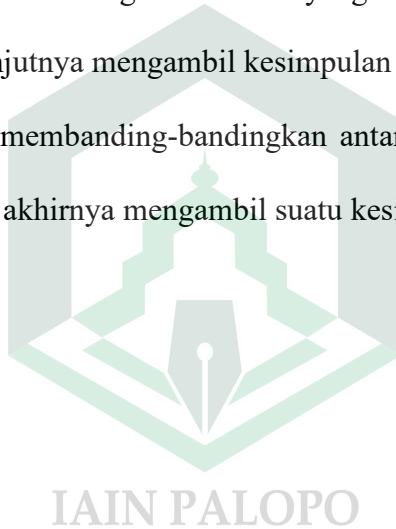
Untuk mengolah data di gunakan beberapa cara, yaitu dengan menggunakan tabulasi dalam bentuk table distribusi frekuensi. Selain itu, juga digunakan penghitungan terhadap sejumlah jawaban yang diberikan.

Untuk data dalam bentuk dokumentasi, penulis mengumpulkan dengan menggandakan beberapa dokumen yang dianggap penting dan perlu serta terkait dengan penelitian ini.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah kegiatan menganalisa setelah data tersebut dikumpulkan dan diolah. Untuk menganalisis data digunakan teknik berpikir sebagai berikut:

1. Induksi ialah teknik menganalisa data melalui hal-hal yang bersifat khusus yang kemudian ditarik kesimpulan hasil yang bersifat umum.
2. Deduksi yakni teknik menganalisa data yang bertitik tolak dari hal-hal yang bersifat umum dan selanjutnya mengambil kesimpulan yang bersifat khusus.
3. Komparatif ialah membanding-bandingkan antara satu data dengan data yang lainnya, kemudian pada akhirnya mengambil suatu kesimpulan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sekilas tentang SD Negeri 361 Bailing

SD Negeri 361 Bailing adalah Sekolah Dasar negeri yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Nasional. SD Negeri 361 Bailing ini terletak di desa Saronda Kecamatan Bajo Barat Kabupaten Luwu.

SD Negeri 361 Bailing didirikan pada tahun 1980, dan mulai beroperasi pada Tahun ajaran 1980¹. Awal berdirinya, SD Negeri 361 Bailing merupakan wujud keinginan dari masyarakat setempat yaitu masyarakat Bailing desa Saronda Bajo Barat, yang menghendaki agar di desa tersebut didirikan sebuah lembaga pendidikan tingkat dasar. Hingga kini, SD Negeri 361 Bailing telah berkembang dengan cukup baik.

1. Saran dan Prasarana

Dalam hal kelengkapan sarana dan prasarana sekolah, maka SD Negeri 361 Bailing telah memiliki beberapa sarana gedung dan sarana-sarana lainnya. Sebagai sekolah yang terletak di daerah pedesaan, maka sarana dan prasarana pendidikan menjadi hal yang sangat urgen dan pokok untuk menjadi perhatian. Ini disebabkan akses untuk mendapatkan berbagai sarana dan prasarana pendidikan terbilang cukup jauh. Untuk melihat berbagai sarana dan prasarana pendidikan di SD Negeri 361 Bailing dapat dilihat sebagai berikut:

¹Sumber data, Profil SD Negeri 361 Bailing, Tahun 2011.

Tabel 1
Sarana dan prasarana

No.	Jenis	Jumlah	Kondisi Baik	Kondisi Rusak
1	Rak Buku	3	3	-
2	Lemari	4	4	-
3	Alat peraga	2	2	-
4	Rumah Dinas Kepsek	1	1	-
5	Rumah Dinas guru	1	1	-
6	Ruang Kantor	1	1	-
7	Ruang Guru	1	1	-
8	Ruang Kelas	6	6	--
9	Meja Siswa untuk 2 murid	60	60	-
10	Kursi Siswa untuk 2 murid	120	20	-
11	Meja Guru	14	14	-
12	Kursi Guru	14	14	-
13	Lemari Arsip	4	4	-
14	Papan tulis	6	2	-
15	Kursi tamu	1	1	-

Sumber data: Profil SD Negeri 361 Bailing Tahun 2011

Dari gambaran di atas, dapat dipahami bahwa kondisi SD Negeri 361 Bailing, masih sangat membutuhkan beberapa kelengkapan sarana, seperti perpustakaan, laboratorium, sehingga dibutuhkan banyak upaya untuk melengkapi berbagai kekurangan sarana dan prasarana SD Negeri 361 Bailing .

2. Keadaan Guru

Hingga tahun 2011, jumlah guru di SD Negeri 361 Bailing sebanyak 14 orang. Hal tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2
Keadaan Guru

No	Nama Guru	Status	Pangkat/Gol
1	Abdul karim,A.Ma.Pd	PNS	IV/a
2	Rnurhaedahh, A.Ma.	PNS	IV/a
3	Halijah, S.Pd.	PNS	IV/a
4	Hayuna, S.Pd.	PNS	IV/a
5	Hamriati, S.Pd.	PNS	III/a
6	Hadeyana, S.Ag.	PNS	III/b
7	Hilma Yahrib, S.Pd.I	PNS	III/b
8	Nurjanna	PNS	II/b
9	Hajibah	Honor	-
10	Esse, A.Ma.	Honor	-
11	Hasbiyah, A.Ma.	Honor	-
12	Santri, A.Ma.Pd.	Honor	-
13	Nasrah, A.Ma	Honor	-
14	Hermansyah, A.Ma.	Honor	-

Sumber data: Profil SD Negeri 361 Bailing, tahun 2011

Dengan melihat kenyataan di atas, terlihat bahwa sebahagian besar guru di SD Negeri 361 Bailing masih hampir sebahagian dari guru merupakan guru sukarela.

Menurut Kepala SD Negeri 361 Bailing, bahwa:

Untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik di SD Negeri 361 Bailing, saya selalu berkordinasi dengan pemerintah untuk mendatangkan guru-guru dengan status PNS. Hal ini dimaksudkan agar para guru yang mengajar tidak terlalu terbebani oleh pikiran-pikiran lain selain mengajar di kelas.²

Oleh karena itu, kualifikasi guru yang direkrut, yang masih sangat jauh dari harapan, sedapat mungkin didoornng untuk melanjutkan kuliah sehingga dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 361 Bailig. Dari tabel

² Kepala SD Negeri 361 Bailing, *Wawancara*, Tanggal 14 Nopember 2011

diatas, terlihat bahwa guru dengan kualifikasi Sarjana hanya 5 orang, selebihnya adalah alumni diploma dan SMA yang tentu saja sangat jauh dari kualifikasi yang diharapkan.

3. Keadaan Siswa

Data tahun 2011, menunjukkan bahwa jumlah siswa di SD Negeri 361 Bailing mencapai 125 orang. Untuk melihat secara lengkap keadaan siswa SD Negeri 361 Bailing dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3
Keadaan Jumlah Siswa

Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
	Lk	Pr	
I	8	6	36
II	15	6	29
III	14	9	37
IV	7	12	26
V	12	15	24
VI	11	10	22
Jumlah	67	58	125

Sumber data: Laporan bulanan SD Negeri 361 Bailing, Bulan oktober 2011

Dari tabel 3 di atas terlihat bahwa siswa di SD Negeri 361 Bailing tidak banyak, dan tampak bahwa dari tahun ke tahun jumlah siswa cenderung mengalami penurunan.

Dari tiga aspek yaitu sarana gedung, meubelair dan tenaga kependidikan, maka nampak bahwa SD Negeri 361 Bailing masih sangat minim sarana dan kebutuhan. SD Negeri 361 Bailing ini masih membutuhkan banyak kelengkapan, baik menyangkut sarana gedung, meubelair ataupun tenaga kependidikan.

B. Fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi supervisi di SD Negeri 361 Bailing

Setelah dilakukan penelitian dengan mengumpulkan data melalui instrumen penelitian, maka hasil penelitian yang diperoleh dari penelusuran yang telah dilakukan oleh penulis, dapat digambarkan dalam pembahasan ini. Untuk selanjutnya dilakukan deskripsi atau gambaran terhadap data yang dikumpulkan.

Hasil penelitian yang dimaksud dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4
Kepala Sekolah Bekerja sama dengan Stakeholder

No.	Uraian	Ya	Tidak	Kadang
1	Pemerintah	√		
2	Pengurus Pusat			√
3	Pengusaha	√		
4	Swadaya masyarakat	√		
5	Bantuan Luar Negeri		√	

Sumber data: Wawancara dengan Kepala SD Negeri 361 Bailing Tanggal 14 Oktober 2011

Dari apa yang dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa SD Negeri 361 Bailing di dalam upaya kemandirian sekolah, melibatkan berbagai unsur di dalam masyarakat, mulai dari pemerintah, pengusaha, dan warga masyarakat sekitar masdarah.

Menurut Kepala SD Negeri 361 Bailing, dalam suatu kegiatan wawancara dikemukakan:

SD Negeri 361 Bailing merupakan seklah miliki pemerintah, namun peran serta masyarakat khususnya di wilayah Bailing Desa Saronda tidak dapat

dipisahkan. Kami harus bersaing dengan berbagai sekolah negeri yang ada. Oleh karena itu, kita dituntut untuk lebih kreatif di dalam mencari sumber-sumber dana untuk membenahi pendidikan dan proses belajar mengajar di SD Negeri 361 Bailing.³

Dari apa yang diungkapkan oleh kepala sekolah di atas, dapat dilihat bahwa ketatnya kompetisi dan persaingan di dalam mempertahankan eksistensi sekolah menjadikan sekolah yang ada banyak mengalami tantangan yang cukup besar. Demikian halnya dengan SD Negeri 361 Bailing, mereka merasakan betapa sulitnya mempertahankan kondisi dan kelangsungan SD Negeri 361 Bailing.

Apalagi dalam kenyataannya, SD Negeri 361 Bailing, walaupun secara hirarkis organisasi, mereka berada di bawah dinas pendidikan, namun pihak sekolah dibawah kepemimpinan kepala sekolah harus pandai-pandai di dalam membenahi sekolah sehingga dapat berjalan dengan baik.

Adapun bentuk bantuan yang diterima oleh SD Negeri 361 Bailing terdiri dari bantuan yang sifatnya fisik, berupa bantuan buku pelajaran serta beberapa bantuan yang sedang akan cair berupa pagar SD Negeri 361 Bailing . Selain itu SD Negeri 361 Bailing , juga menerima bantuan dari pemerintah berupa dana pendidikan melalui dana BOS. Dengan demikian, SD Negeri 361 Bailing mampu untuk membiayai beberapa guru tidak tetap yang mengajar di SD Negeri 361 Bailing tersebut.

³ Abdul Karim, A.Ma.Pd.Kepala SD Negeri 361 Bailing, *Wawancara*, Tanggal 14 Nopember 2011

Untuk mewujudkan tercapainya kemandirian sekolah, maka kepala sekolah melakukan berbagai upaya membangun komunikasi antara berbagai pihak, yaitu pihak internal dan pihak eksternal.

Menurut guru di SD Negeri 361 Bailing, Kepala Sekolah senantiasa melakukan komunikasi yang bersifat koordinatif di dalam setiap pengambilan keputusan.

Kepala SD Negeri 361 Bailing cukup koordinatif dan senantiasa terbuka terhadap setiap pengambilan keputusan. Kalau ada sesuatu yang harus diputuskan biasanya kepala sekolah berkoordinasi dengan guru-guru, atau kalau tidak seluruh guru diundang, biasanya kepala sekolah bertanya kepada beberapa orang guru.⁴

Dari ungkapan tersebut tergambar bahwa kepala sekolah memberikan ruang yang cukup bagi para guru untuk memberikan saran dan pendapat bagi upaya pengembangan sekolah.

Dalam hal perencanaan pembangunan SD Negeri 361 Bailing, kepala sekolah telah menyusun strategi pengembangan sekolah melalui rencana pengembangan SD Negeri 361 Bailing. Dari hasil observasi yang dilakukan, serta penelusuran dokumen, tergambar bahwa SD Negeri 361 Bailing di bawah kepemimpinan Kepala Sekolah, telah melakukan kegiatan penyusunan rencana pengembangan.

Menyusun rencana pengembangan sekolah merupakan elemen penting untuk membentuk sekolah yang lebih efektif, sehingga hal-hal yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dalam waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang diharapkan.

⁴Nurhaedah, A.Ma., Guru Kelas, *Wawancara*, tanggal 22 Oktober 2011

Tabel 5
Kepala SD Negeri 361 Bailing Melakukan Perencanaan Pengembangan

NO	KEGIATAN	YA	TIDAK
1	Merencanakan Anggaran	√	
2	Mempersiapkan Anggaran	√	
3	Mengelola Pelaksanaan Anggaran	√	
4	Melakukan Penilaian	√	

Sumber Data: Observasi dan Dokumentasi Sekolah.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kepala sekolah di dalam melakukan kegiatan administrasi sekolah, telah melaksanakan fungsi dengan baik, sebagai bahagian dari perbaikan sistem secara keseluruhan sehingga mudah di dalam memantau kegiatan pengelolaan SD Negeri 361 Bailing .

Untuk menunjang proses pembelajaran agar pembelajaran berjalan dengan lancar, maka kepala sekolah melakukan rekrutmen tenaga pendidikan dan pengajaran. Hal tersebut tercermin dari upaya SD Negeri 361 Bailing di dalam memperlancar proses pembelajaran dengan merekrut guru honor. Dari 14 orang guru di sekolah tersebut, maka ada 9 orang guru yang merupakan guru dengan status sebagai pegawai negeri sipil. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel di atas. Kesulitan yang kemudian dialami oleh SD Negeri 361 Bailing adalah dalam hal memberikan gaji yang layak bagi guru honor di SD Negeri 361 Bailing tersebut.

Namun demikian, kenyataan ini memberikan gambaran bahwa SD Negeri 361 Bailing telah berupaya untuk menuju kemandirian sekolah sehingga kegiatan sekolah tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Untuk pengadaan sarana pendidikan yang memadai, SD Negeri 361 Bailing mendapatkan beberapa sumber bantuan, yaitu dari pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan kabupaten Luwu. Selain dari sumber tersebut, SD Negeri 361 Bailing juga bekerjasama dengan warga masyarakat umum yang bersedia menjadi donatur ataupun memberikan bantuan kepada SD Negeri 361 Bailing . Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala SD Negeri 361 Bailing , bahwa sumber-sumber bantuan sarana diperoleh dari Pemda, Pemerintah Pusat, dan dari warga masyarakat.

Dalam hal keuangan, SD Negeri 361 Bailing masih mengalami banyak kendala, khususnya di dalam menghimpun dana bagi kelangsungan pengelolaan pendidikan, seperti gaji yang layak bagi semua guru honor. Selama ini sumber yang diandalkan berasal dari komite sekolah serta dana BOS dari pemerintah.

C. Faktor Penghambat dan Pendukung Fungsi Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Fungsi Supervisi Di SD Negeri 361 Bailing

Dari apa yang telah dipaparkan di atas, maka di dalam skripsi ini, telah terungkap beberapa kenyataan yang terjadi, khususnya di SD Negeri 361 Bailing .

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa fungsi dan peran Kepala Sekolah di antaranya adalah melaksanakan fungsi supervisi sebagai bagian dari kegiatan administrasi pendidikan. Dari penelitian yang telah dilakukan, maka Kepala SD

Negeri 361 Bailing Ibdaiyah telah melaksanakan fungsi-fungsi supervisi yang dimaksud dengan melakukan proses dan kegiatan administrasi sekolah, seperti penyusunan laporan bulanan yang menunjukkan bahwa sekolah tetap beraktifitas.

Hanya saja untuk mencapai mutu yang diharapkan, maka SD Negeri 361 Bailing masih perlu untuk membenahi banyak hal, baik menyangkut kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, maupun ketenagaan. Hal ini pula yang menyebabkan SD Negeri 361 Bailing masih sulit untuk bersaing secara mutu dengan sekolah-sekolah lainnya.

Oleh karena itu, kepala SD Negeri 361 Bailing, perlu untuk melakukan terobosan-terobosan penting untuk menanggulangi kelemahan-kelemahan yang timbul dari berbagai kekurangan tersebut. Menurut Aan Komariah, bahwa:

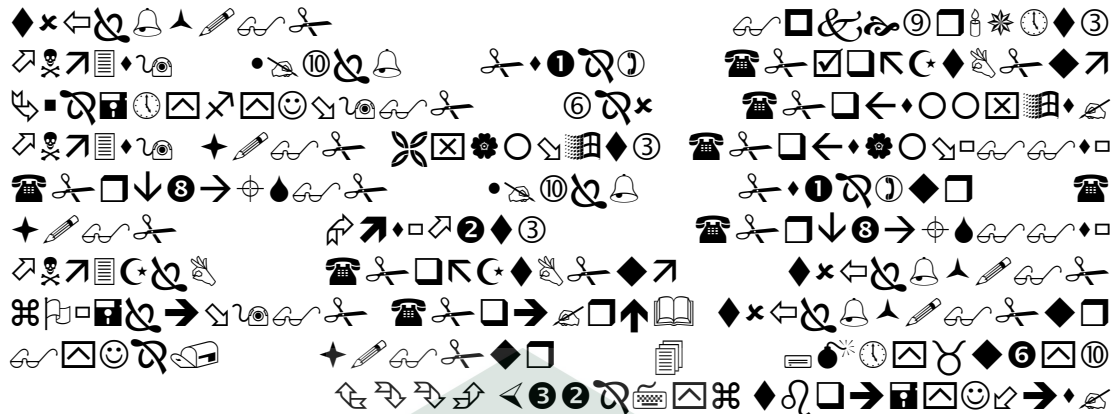
Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lain, karyawan, peserta didik, orang tua, wali siswa, dan stakeholders, harus dimenjadi pusat perhatian dalam memenuhi semua kebutuhan.⁵

Apa yang dikemukakan oleh Aan Komariah, adalah suatu gambaran tentang betapa pentingnya kerjasama semua pihak, termasuk di dalamnya kepala sekolah untuk membangun iklim sekolah yang kondusif menuju terbentuknya sekolah yang efektif dan mandiri.

Dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi kepala sekolah dalam mengawal sekolah menuju kemandirian, adalah kinerja yang tulus dari kepala sekolah dan

⁵Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 31

menghilangkan segala niat yang buruk untuk mengejar keuntungan material. Hal ini merupakan prinsip kerja, sebagaimana firman Allh Swt., dalam QS. 58: 11



Terjemahnya:

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.⁶

Ayat di atas menjadi prinsip di dalam bekerja bahwa apapun yang dikerjakan sebaiknya dikerjakan dengan penuh tanggungjawab dan dengan cara yang semaksimalnya, karena apapun yang diniatkan kemudian dikerjakan maka sesungguhnya Allah Swt, mengetahuinya.

Salah satu hal yang menonjol dari upaya dan kerja keras yang dilakukan oleh SD Negeri 361 Bailing adalah mengatasi kelemahan di bidang tenaga pendidikan (guru). Sebagaimana diketahui bahwa guru-guru yang mengajar di SD Negeri 361

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Syamil, 2005), h. 543

Bailing, banyak yang masih merupakan guru honor dengan kualifikasi yang tidak sesuai, namun mereka tetap bekerja dengan sebaik-baiknya, melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. Salah seorang guru yang diwawancarai, mengemukakan:

Sebagai guru, saya merasa terpanggil untuk melakukan tugas di SD Negeri 361 Bailing, selain sebagai bentuk pengabdian, juga menjadi sarana bagi saya untuk belajar bagaimana cara mengajar dan mendidik anak yang baik. Semua yang dilakukan banyak mendapatkan bimbingan dari kepala sekolah.⁷

Dari ungkapan di atas terlihat bahwa para guru di SD Negeri 361 Bailing sangat menghargai dan memperhatikan tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, kepala sekolah senantiasa memberikan banyak arahan kepada para guru sehingga para guru merasa mendapatkan pengayoman.

Dalam situasi sebagaimana yang digambarkan di atas, terlihat bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah yang jauh dari sifat otoriter tetapi memberikan kesempatan dan arahan kepada para bawahannya, untuk melakukan tugas dengan baik dan jika terdapat hal yang harus diperbaiki, maka kepala SD Negeri 361 Bailing memberikan arahan.

Dengan demikian kepala sekolah berperan sangat luas dalam rangka memimpin organisasi sekolah dan semua yang ada di dalamnya sehingga menjadi sekolah yang mandiri dan memiliki kemampuan berdaya saing secara luas.

⁷Hermansyah, A.Ma. Guru honor SD Negeri 361 Bailing, *Wawancara*, Tanggal 14 Nopember 2011

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dikemukakan dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kepala SD negeri 361 di dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai kepala sekolah, yaitu sebagai supervisor yang berusaha mengawasi pelaksanaan proses pendidikan di SD Negeri 361 Baling, dan melakukan pembinaan dan pembenahan administrasi sekolah, baik yang sifatnya ke dalam maupun secara keluar. Kepala SD Negeri 361 Baling di dalam menjalankan fungsi supervisi, melakukan monitoring terhadap berbagai kendala yang dialami oleh sekolah untuk selanjutnya melakukan pembenahan demi terselenggaranya kegiatan sekolah secara efektif dan efisien.

2. Beberapa faktor yang menjadi hambatan di dalam melaksanakan fungsi kepala sekolah adalah sulitnya memperoleh akses yang lebih luas di dalam mencari berbagai sumber-sumber pemenuhan kebutuhan sekolah/madrasah, seperti dana serta sarana dan prasarana sekolah, serta kesulitan yang disebabkan oleh lemahnya sumber daya (manusia dan dana) yang dapat digerakkan untuk memperlancar kegiatan pendidikan di SD Negeri 361 Baling.

B. Saran-saran

Dari berbagai permasalahan yang telah dikemukakan, serta kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini, maka penulis mengemukakan beberapa saran kepada beberapa pihak terkait sebagai berikut:

1. Kepada pihak pemerintah kiranya memberikan perhatian yang lebih besar terhadap keadaan Sekolah dasar, khususnya SD Negeri 361 Bailing di dalam memenuhi kebutuhan sekolah.
2. Kepada warga masyarakat memberikan keterlibatan yang lebih besar untuk membantu sekolah, sehingga sekolah SD Negeri 361 Bailing dapat lebih maju dan lebih mandiri.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Kariim

Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Bandung: Bumi Aksara, 2005)

Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Cet. I; Jakarta : Dunia Pustaka Jaya, 1985)

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, , Jakarta: Rineka Cipta, 1998

Dep. Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an , 1984)

Departemen Agama RI, *Memahami Paradigma Baru dalam Undang-undang Sisdiknas*, (Jakarta: Dirjen Bagais Depag, 2003)

M. Ngalim Purwanto, MP., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Cet. I; Bandung : Remaja Rosdakarya, 1987)

E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2003)

Fremont E.Kast, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke-4 Jilid 1 (Jakarta: Bumi Aksara, 2002)

-----, *Organisasi dan Manajemen*, Jilid 2 (Jakarta: Bumi Aksara, 2002)

Hadi, Sutrisno, *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Bandung: Sinar Baru, 1998

M. Moh. Rifai, MA., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Cet. III; Bandung : Jemmara, 1984)

Petrus Hartoyo, *Persoalan Wibawa Para Pendidik*. (Jakarta: Majallah Prima No. 7, Juli, 1980)

Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, (Cet. III; Jakarta : Rineka Cipta, 1995)

Sondang P.Siagian, *Pengantar Administrasi*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2004)

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, Malang: IKIP Malang, 1990)

