

LAPORAN PENELITIAN

PENGELOLAAN SEKOLAH UNGGUL PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI (SMAN) 1 PADANG PANJANG



MILIK PERPUSTAKAAN UNIV. NEGERI PADANG	
DITERIMA TGL. :	17 Juni 2011
SUMBER HARCA :	Hd
KOLEKSI :	Ki
NO. INVENTARIS :	190/Hd/2011 - P.1 (1)
KLASIFIKASI :	371.2 Pen p.1

Oleh;

Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd
Drs. Irsyad, M.Pd
Dra. Nelfia Adi, M.Pd
Nellitawati, S.Pd, M.Pd

Penelitian ini dibiayai oleh:
Dana Hibah Kompetensi A2

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2007

ABSTRAK

- Judul : Pengelolaan Sekolah Unggul pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang
- Peneliti : 1. Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd
2. Drs. Irsyad, M.Pd
3. Dra. Nelfia Adi, M.Pd
4. Nellitawati, S.Pd, M.Pd

Penelitian ini dilatar belakangi oleh keberhasilan pengelolaan sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang. Lebih lanjut dilakukan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi tentang pengelolaan sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang pada aspek: pengelolaan kurikulum sekolah unggul, manajemen sumber daya manusia sekolah unggul, gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul. Pertanyaan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah; a).Bagaimana pengelolaan kurikulum sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang? b).Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang? c).Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang?.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Populasi penelitian ini adalah semua guru sekolah unggul di SMA Negeri 1 Padang Panjang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu sebanyak 69 orang guru. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik *stratified proforsional random sampling* sedangkan penentuan besarnya sampel menggunakan rumus *Cohran* (1991:86). Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang guru SMAN 1 Padang Panjang. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Angket ini menggunakan model skala Likert dengan 5 alternatif jawaban yaitu selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR), dan tidak pernah (TP).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a). Pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik sekali, yakni 86,39% responden menyatakan selalu dan sering mengelola kurikulum, b). Manajemen sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik, yakni 78,06% responden menyatakan selalu dan sering mengelola sumber daya manusia, dan c). Gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori cukup baik, yakni 44,72% responden menyatakan selalu dan sering menerapkan gaya kepemimpinan instrultif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.

Secara umum, pengelolaan sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang baik dari segi pengelolaan kurikulum, manajemen sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul sudah terlaksana dengan baik, dimana 69,89% responden menyatakan selalu dan sering.

Dari kesimpulan tersebut, maka diharapkan kepada kepala sekolah dan guru sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang agar dapat mempertahankan, mengembangkan dan meningkatkan perhatian terhadap

pengelolaan sekolah unggul dalam; 1) pengelolaan kurikulum, 2) manajemen sumber daya manusia, 3) gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan Syukur Penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada Tim Peneliti, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan judul “Pengelolaan Sekolah Unggul pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang”.

Penelitian ini merupakan penelitian payung yang dibiayai oleh Dirjen Dikti melalui Hibah Kompetisi Program A2 Tahun 2007 Jurusan Administrasi Pendidikan. Dalam pelaksanaan penelitian Tim Peneliti melibatkan 3 orang mahasiswa, dimana masing-masing mereka melaksanakan penelitian dibawah payung penelitian yang tim peneliti lakukan. Masing-masing mereka menyelesaikan penelitian tersebut sebagai skripsi dalam penyelesaian program studinya di Jurusan Administrasi Pendidikan.

Dalam penyelesaian penelitian ini peneliti banyak mendapatkan bantuan dan kerjasama berbagai pihak baik bantuan moral maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini kami dari tim peneliti dengan ikhlas menyampaikan ucapan terima kasih kepada: (1) Penanggung jawab program Hibah Kompetisi A2 yang telah menyetujui dan mendanai penelitian ini, (2) Ketua jurusan dan teman-teman dari Jurusan Administrasi Pendidikan, (3) Pemerintah Kota Padang Panjang yang telah memberi izin melakukan penelitian di wilayahnya, (4) Dinas Pendidikan Kota Padang Panjang yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di lingkungan sekolah yang dimanagerya, (5) Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang Panjang yang telah memberi izin dan membantu proses pengumpulan data penelitian melalui guru-guru yang terpilih sebagai sampel penelitian, (6) para Guru-guru Sekolah Menengah Atas yang terpilih sebagai responden penelitian, yang telah bersedia mengisi angket penelitian. Semoga semua bantuan dan kerjasama yang telah diberikan menjadi amal ibadah dan diberikan imbalan pahala oleh Allah SWT. Amin.

Akhirnya, peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu kami dengan rendah hati dan ikhlas menerima masukan dari berbagai pihak demi penyempurnaannya.

Wassalam

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Masalah.....	7
C. Perumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Pertanyaan Penelitian.....	8
F. Asumsi.....	9
G. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN TEORITIS	
A. Konsep Dasar Manajemen Sekolah.....	11
B. Konsep Dasar Sekolah Unggul.....	13
C. Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul.....	18
D. Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul.....	31
E. Kepemimpinan Kepala Sekolah Unggul	46
F. Kerangka Konseptual.....	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	57
B. Populasi dan Sampel	57
C. Variabel Penelitian	59
D. Jenis dan Sumber Data.....	60
E. Instrumen Penelitian.....	60

	F. Pengumpulan Data.....	62
	G. Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Data.....	64
	B. Pembahasan.....	91
BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	121
	B. Saran	124
	DAFTAR PUSTAKA.....	126
	LAMPIRAN.....	128



DAFTAR TABEL

Tabel:	Halaman
1. Perencanaan Kurikulum Sekolah Unggul.....	65
2. Pembinaan Pelaksanan Kurikulum Sekolah Unggul.....	66
3. Evaluasi Kurikulum Sekolah Unggul.....	67
4. Rekapitulasi Persentase Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul SMAN 1 Padang Panjang.....	68
5. Perencanaan Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul.....	70
6. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul.....	72
7. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul.....	74
8. Rekapitulasi Persentase Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul SMAN 1 Padang Panjang.....	76
9. Gaya Kepemimpinan Instruktif Kepala Sekolah Unggul.....	78
10. Gaya Kepemimpinan Konsultatif Kepala Sekolah Unggul.....	81
11. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Unggul.....	84
12. Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah Unggul.....	86
13. Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Unggul SMAN 1 Padang Panjang.....	88
14. Rekapitulasi Pengelolaan Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian tentang Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang.....	56

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang sanggup menyiapkan lulusan memiliki kemampuan intelektual untuk memecahkan pelbagai persoalan yang dihadapi oleh lulusan itu sendiri dan juga oleh masyarakat di mana ia berada. Pendidikan model ini tidak mengutamakan jumlah ilmu yang harus dipompakan ke dalam pemikiran para peserta didik, tetapi memprioritaskan pemberdayaan kemampuan mereka untuk "mengolah" dan "mengembangkan" sejumlah ilmu dan informasi yang mereka peroleh. Pendidikan yang bermutu ini merupakan dambaan semua bangsa Indonesia, karena melalui pendidikan tersebut akan dibentuk sumber daya manusia yang berkualitas.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan, mulai dari penyiapan berbagai sarana dan prasarana yang diperlukan untuk terlaksananya proses pendidikan yang efektif, melakukan peningkatan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kualitas guru pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, melakukan perubahan-perubahan kurikulum agar sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan semangat kerja guru, melalui program sertifikasi dalam diklat, pengiriman guru-guru untuk mengikuti berbagai pelatihan, menglokasikan dana yang cukup besar yang pada akhirnya akan dapat lebih mensejahterakan kehidupan guru dimasa yang akan datang. Di samping itu,



pemerintah juga telah mengalokasikan dana yang cukup besar untuk pendidikan, dengan tujuan proses pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Beberapa upaya yang telah dilakukan pemerintah seperti tersebut di atas, belumlah cukup jika tidak diiringi dengan pengelolaan/manajemen sekolah yang efektif. Karena berbagai sumber daya pendidikan, baik itu sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya, akan dapat berfungsi dengan baik jika betul-betul dikelola secara profesional. Hal ini sesuai dengan konsep pengelolaan itu sendiri yaitu suatu usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengkoordinasikan, serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Reksohadiprojo, 1989:75).

Pengelolaan sumberdaya pendidikan secara profesional dilakukan bersama antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat dan ini telah ditegaskan dalam UU No. 20 Tahun 2003, bahwa tanggung jawab pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara orang tua, masyarakat, dan sekolah.

Tanggung jawab pemerintah untuk menyukseskan pendidikan yang berkualitas ini telah dibuktikan dengan berbagai upaya. Diantaranya dengan menaikkan persentase anggaran belanja negara untuk pendidikan secara nasional, maupun melalui APBD. Disediakkannya berbagai dana operasional sekolah dari berbagai sumber seperti dari kompensasi BBM dengan disediakan dana, Bantuan Operasional Sekolah, adanya dana bantuan

pendidikan, dan *block grant* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dan sebagainya.

Sedangkan, peranan orang tua dan masyarakat saat ini juga sudah mendapat perhatian yang cukup serius. Hal ini dibuktikan dengan adanya kebijakan pemerintah, khususnya Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dimana dalam konsep manajemen berbasis sekolah, penyelenggaraan pendidikan bukan hanya didominasi oleh pihak sekolah saja, tetapi melibatkan peran masyarakat dalam proporsi yang cukup besar. Harapan yang ingin dicapai dengan mengikutsertakan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan ini tidak lain adalah agar proses pendidikan dapat berjalan dengan lebih baik dibandingkan dengan masa-masa yang lampau.

Salah satu lembaga pendidikan yang dikelola sedemikian rupa untuk meraih pendidikan yang berkualitas adalah dengan didirikannya sekolah-sekolah unggulan di beberapa wilayah di Indonesia.

Sekolah unggul adalah sekolah yang mampu membawa setiap siswa mencapai kemampuannya secara terukur dan mampu ditingkatkan prestasinya tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Nurcholis (2002) yang menyatakan sekolah unggul adalah sekolah yang secara terus menerus dapat meningkatkan kinerjanya dan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya secara optimal untuk menumbuh-kembangkan prestasi siswa secara menyeluruh. Berarti bukan hanya prestasi akademis saja yang ditumbuh-kembangkan, melainkan

potensi psikis, fisik, etik, moral, religi, emosi, spirit, adversity dan intelegensi.;

Di Sumatera Barat, saat ini juga telah ditetapkan beberapa sekolah unggul, dimana untuk tingkat sekolah menengah atas, sekolah yang ditetapkan sebagai sekolah unggul tersebut adalah SMA 1 Padang, SMA 1 Padang Panjang, SMA 1 Bukittinggi, dan SMA 1 Lubuk Sikaping.

SMA 1 Padang Panjang yang merupakan sekolah SMA unggul yang didirikan atas kesepakatan bersama antara Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Departemen Agama dan Gubernur KDH TK I Sumatera Barat yang didirikan tanggal 17 Juni 1997.

Tujuan sekolah ini didirikan adalah antara lain, untuk menjawab tantangan animo masyarakat terhadap tuntutan dunia pendidikan, terutama terhadap keberadaan sekolah umum yang bermutu dan mencapai ciri kekhususan di Sumatera Barat. Selain itu juga dimaksudkan untuk menampung peserta didik yang memilih bakat khusus, kemampuan dari kecerdasan tinggi serta mengantisipasi agar kelulusan SMU dapat bersaing secara mandiri dan juga merupakan upaya untuk melahirkan siswa intelektual yang berpengetahuan luas, bertaqwa, beriman dan mempunyai budi pekerti luhur, menjalin kerjasama dengan lembaga, masyarakat dan dunia usaha dan dunia industri dalam rangka pengembangan program pendidikan yang mengikuti perkembangan IPTEK serta PBM yang mengarah berbasis TIK dan pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler unggulan yang sesuai potensi dan minat siswa.

Pencapaian tujuan sekolah unggul tersebut, tentu saja menjadi perhatian serius dari pemerintah, terutama pemerintah daerah dan juga pihak sekolah serta para orang tua. Prestasi yang dicapai oleh lulusan SMA 1 Padang Panjang ini telah mulai terlihat dengan sejumlah prestasi yang didapatkan oleh para siswa dan lulusannya dari tahun ke tahun.

Padat tahun 2006/2007 yang lalu, menurut capaian prestasi sekolah (13 Mei 2007), lulusan SMA 1 Padang Panjang 91% berhasil diterima diperguruan tinggi negeri yang ada di Indonesia dengan rata-rata NEM 8,54 dan merupakan rangking 1 untuk Sumatera Barat.

Selain prestasi dalam bidang akademik para peserta didik SMA 1 Padang Panjang ini juga berprestasi dalam kegiatan ekstra kurikuler, lomba bidang studi, IPTEK, Seni dan Olah Raga, prestasi dalam kegiatan ekstra kurikuler yang tercatat di sekolah sudah mulai diraih sejak tahun 2003 yang lalu sampai tahun 2007 ini.

Pada tahun 2005, salah satu siswanya meraih medali emas pada olimpiade kimia di Semarang, Juara umum Tingkat Sumatera Barat. Juara I lomba pidato bahasa Jepang se-Sumatera Barat 2007. Prestasi dalam bidang keagamaan adalah dengan dilahirkannya (ratusan siswa Hafiz Al Qur'an yang merupakan suatu prestasi yang luar biasa, padahal sekolah ini bukanlah madrasah yaitu Afrianto Daud.

Banyak lagi prestasi lain yang sudah diraih oleh para siswa SMA 1 Padang Panjang yang tidak terinci satu persatu pada kesempatan ini, yang

jelas SMA 1 Padang Panjang muncul tampil beda dengan lembaga pendidikan sejenis yang ada di Sumatera Barat.

Keberhasilan SMA 1 Padang panjang tersebut, didapat dari kontribusi sejumlah pihak, sebagaimana di jelaskan terdahulu, tetapi ujung tompek penentu keberhasilan tersebut tentu berada di sekolah, yaitu para guru, pegawai administrasi dan tenaga teknis lainnya serta kepala sekolah dan para murid yang ada di sekolah tersebut.

Murid yang berkualitas, guru dan pegawai serta kepala sekolah yang berkomitmen tinggi dalam menjalankan tugasnya masing-masing tentu saja sangat berperan untuk prestasi yang diraih oleh SMA 1 Padang Panjang.

Ada sejumlah faktor yang harus dicapai bila sekolah dikategorikan unggul antara lain; kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, guru yang tangguh dan profesional, lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran, jaringan organisasi yang baik antara sekolah dan orang tua dan masyarakat, kurikulum yang jelas, evaluasi belajar yang didasarkan patokan serta partisipasi orang tua yang aktif dalam kegiatan sekolah. Semua aspek yang dikemukakan tersebut tentunya memerlukan manajemen yang efektif, agar semua aspek tersebut dapat berfungsi secara efisien dan efektif.

Karakteristik manajemen sekolah efektif menurut Depdiknas hal 5 diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, keefektifan pengajaran, pembahasan organisasi dan manajemen karakteristik budaya organisasi sekolah dan lain-lain. Lebih lanjut juga dikemukakan bahwa ada sejumlah aspek yang diidentifikasi sebagai karakteristik proses sekolah efektif, yaitu

perencanaan dan pembangunan sekolah, iklim budaya sekolah, penentuan kemajuan siswa, pemberdayaan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan kedisiplinan, pengelolaan kurikulum dan akuntabilitas sekolah.

Berdasarkan karakteristik sekolah efektif atau sekolah unggul inilah SMA 1 Padang Panjang melaksanakan kegiatan pendidikan. Sehingga menjadi sekolah yang berprestasi. Untuk mengetahui faktor apa saja yang berperan dalam pencapaian prestasi-prestasi tersebut, maka akan dilakukan penelitian tentang pengelolaan sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang.

B. Pembatasan Masalah

Pengelolaan sekolah yang efektif atau sekolah unggul akan terlaksana dengan baik bila didukung oleh sejumlah aspek, seperti kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, guru-guru yang tangguh dan profesional, tujuan dan filosofis yang jelas, lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran, jaringan organisasi yang baik, kurikulum yang jelas, evaluasi hasil belajar yang berdasarkan patokan, partisipasi orang tua murid yang aktif dalam kegiatan sekolah.

Pendapat lain tentang karakteristik proses sekolah yang efektif atau sekolah unggul meliputi perencanaan dan pengembangan sekolah, iklim budaya sekolah, pemantau terhadap kemajuan siswa, kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan guru dan staf, pengembangan siswa, pemberdayaan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan kedisiplinan, pengelolaan kurikulum, dan akuntabilitas sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka cukup banyak aspek yang berkontribusi untuk terlaksananya sekolah yang efektif atau sekolah unggul, maka dalam penelitian ini sejumlah aspek yang akan diteliti meliputi: pengelolaan kurikulum, pengelolaan sumber daya manusia dan kepemimpinan kepala sekolah SMA 1 Padang Panjang.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dilakukan, maka dirumuskan masalah penelitiannya adalah: Bagaimanakah pengelolaan sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang dilihat dari aspek pengelolaan kurikulum, pengelolaan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui;

1. Pengelolaan kurikulum yang dilakukan pada sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang
2. Pengelolaan sumber daya manusia pada sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang

E. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengelolaan kurikulum di sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang.

2. Bagaimanakah pengelolaan sumber daya manusia di sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang.
3. Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah di sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang.

F. Asumsi

Penelitian ini dilakukan berdasarkan asumsi:

1. Efektivitas manajemen suatu sekolah ditentukan oleh berfungsinya dengan efektif komponen pendukung dari manajemen sekolah tersebut.
2. Kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan personil, dan pengelolaan pembelajaran yang efektif mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kesuksesan pengelolaan suatu sekolah.
3. Peran kepala sekolah yang efektif dan profesional mampu mengangkat nama sekolah mereka sehingga mampu memperbaiki berbagai prestasi akademik maupun non akademik.

G. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Kepala sekolah dan guru, khususnya pada SMA 1 Padang Panjang, dalam rangka mengelola sekolah agar menjadi lebih unggul dimasa yang akan datang.
2. Pengawas sekolah, guna meningkatkan bimbingan dan pembinaan kepada kepala sekolah dan guru untuk meningkatkan pengelolaan dan pelaksanaan sekolah yang efektif.

3. Dinas Pendidikan Kota Padang Panjang dalam hal mengambil kebijakan untuk pengembangan Sekolah unggul ke depan

secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan sangat diperlukan untuk menjamin supaya seluruh kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan optimal. Manajemen pendidikan merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan.

Konsep manajemen pendidikan sebagaimana yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan sama dengan konsep manajemen sekolah, dimana manajemen sekolah merupakan suatu usaha bersama yang dilakukan untuk mendayagunakan semua sumber daya baik manusia, uang, bahan dan peralatan serta metode untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Jadi dalam manajemen sekolah terkandung unsur-unsur :

1. Tujuan yang akan dicapai.
2. Adanya proses kegiatan bersama.
3. Adanya pemanfaatan sumber daya.
4. Adanya kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan terhadap sumber daya yang ada.

Unsur-unsur sebagaimana yang dikemukakan tersebutlah yang akan dikelola sekolah dengan baik, sehingga dengan terkelolanya unsur tersebut dengan baik, maka apa yang menjadi tujuan dan harapan sekolah secara langsung maupun tidak langsung juga akan dapat menjadi kenyataan, atau dengan kata lain tujuan dapat dicapai sebagaimana mestinya.

Dari rangkaian kegiatan manajemen ini dapat kita simpulkan bahwa proses manajemen meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, yang dapat kita gambarkan sebagai berikut :

BAB II

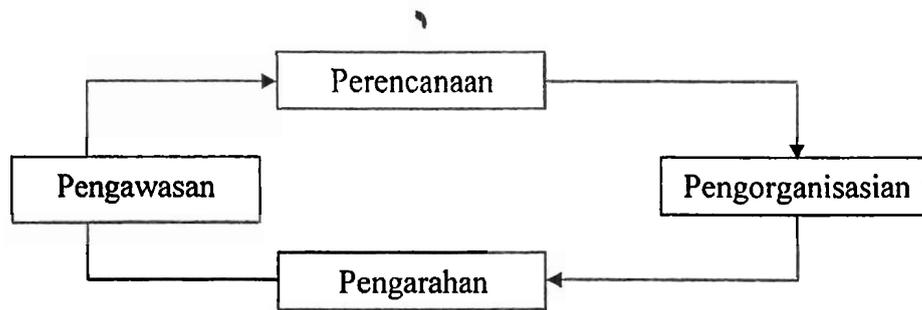
TINJAUAN TEORITIS

A. Konsep Dasar Manajemen Sekolah

Terdapat beberapa komponen yang sangat penting untuk mendukung peningkatan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan salah satunya yang pokok tersebut adalah penyelenggaraan Manajemen pendidikan yang dalam lingkup mikro disebut juga Manajemen sekolah. Tanpa adanya Manajemen pendidikan atau administrasi sekolah yang baik maka kemungkinan sekali segala upaya peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan akan gagal sama sekali. Bidang ataupun aspek apapun yang akan dibenahi akhirnya kembali kepada adanya prasyarat utama yaitu terselenggaranya Manajemen pendidikan yang handal. Jadi masalah Manajemen pendidikan adalah masalah yang sangat berperan dalam proses penyelenggaraan pendidikan baik sebagai sarana maupun alat penataan bagi komponen pendidikan lainnya, dan hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Engkoswara (1987 : 42) bahwa :

“Manajemen pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu sumber daya manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan menciptakan suasana yang baik bagi manusia, yang turut serta dalam pencapaian tujuan pendidikan yang disepakati. Manajemen pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien.”

Jadi dengan lebih memperhatikan aspek Manajemen pendidikan maka diharapkan tujuan pendidikan atau target program pendidikan dapat tercapai



B. Konsep Dasar Sekolah Unggul

Pendidikan unggul yang bermutu adalah sekolah yang memiliki manajemen yang menggunakan pendekatan manajemen berbasis sekolah (MBS), dalam hal ini mutu mengandung derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik barang maupun jasa. Menurut Sudarwan Danim (www.learnindonesia.org), dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada masukan, proses keluaran, dan dampaknya. Jadi dengan kata lain sekolah unggul adalah sekolah yang mampu membawa setiap siswa mencapai kemampuannya secara terukur dan mampu menunjukkan prestasinya. Ada beberapa faktor yang harus dicapai bila sekolah tersebut dikategorikan sekolah unggul yaitu :

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional

Kepala sekolah seharusnya memiliki kemampuan dan pemahaman yang menonjol. Penelitian Standfield dkk (www.schoolparent.camberra.net) menemukan bahwa peran kepala sekolah yang efektif dan profesional mampu mengangkat nama sekolah mereka sehingga mampu memperbaiki prestasi akademik mereka.

2. Guru-guru yang tangguh dan profesional

Guru merupakan ujung tombak kegiatan sekolah karena berhadapan langsung dengan siswa. Guru yang profesional mampu mewujudkan harapan-harapan orang tua dan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari di dalam kelas.

3. Memiliki tujuan pencapaian filosofi yang jelas

Tujuan filosofis diwujudkan dalam bentuk visi dan misi seluruh kegiatan sekolah. Tidak hanya itu visi dan misi dapat dicerna dan dilaksanakan secara bersama oleh setiap elemen sekolah.

4. Lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran

Lingkungan yang kondusif bukan hanya ruangan kelas dengan berbagai fasilitas mewah. Lingkungan yang kondusif adalah lingkungan yang dapat memberikan dimensi pemakaian secara menyeluruh bagi siswa.

5. Jaringan organisasi yang baik

Organisasi yang baik dan solid baik organisasi guru maupun orang tua akan menambah wawasan dan pengetahuan tiap anggotanya untuk belajar dan terus berkembang, serta perlu dialog antar organisasi tersebut.

6. Kurikulum yang jelas

Kemampuan membuat dan mengembangkan kurikulum disesuaikan dengan setiap daerah dan bahkan sekolah. Pusat hanya membuat kisi-kisi materi yang akan diujikan secara nasional, sedangkan pada pelaksanaan pembelajaran diserahkan pada daerah dan setiap sekolah menyusun kurikulum dan target pencapaian pembelajaran sendiri.

1. The first part of the document is a letter from the author to the editor.

2. The second part is a letter from the editor to the author.

3. The third part is a letter from the author to the editor.

4. The fourth part is a letter from the editor to the author.

5. The fifth part is a letter from the author to the editor.

6. The sixth part is a letter from the editor to the author.

7. The seventh part is a letter from the author to the editor.

8. The eighth part is a letter from the editor to the author.

9. The ninth part is a letter from the author to the editor.

10. The tenth part is a letter from the editor to the author.

11. The eleventh part is a letter from the author to the editor.

12. The twelfth part is a letter from the editor to the author.

13. The thirteenth part is a letter from the author to the editor.

14. The fourteenth part is a letter from the editor to the author.

15. The fifteenth part is a letter from the author to the editor.

16. The sixteenth part is a letter from the editor to the author.

17. The seventeenth part is a letter from the author to the editor.

18. The eighteenth part is a letter from the editor to the author.

19. The nineteenth part is a letter from the author to the editor.

20. The twentieth part is a letter from the editor to the author.

21. The twenty-first part is a letter from the author to the editor.

22. The twenty-second part is a letter from the editor to the author.

23. The twenty-third part is a letter from the author to the editor.

24. The twenty-fourth part is a letter from the editor to the author.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sekolah yang unggul adalah sekolah yang mampu memberi layanan yang optimal kepada seluruh anak dengan berbagai bakat, minat, kebutuhan belajar kemudian sekolah juga mampu meningkatkan secara signifikan kapabilitas yang dimiliki anak didik menjadi aktualisasi diri yang memberi kebanggaan dan sekaligus sekolah juga mampu membangun karakter kepribadian yang kuat, kokoh dan mantap dalam diri siswa-siswanya.

Sekolah unggul juga memiliki kriteria atau ciri-ciri keunggulan yang bersifat kompleks karena menyangkut banyak variabel yang terkait satu sama lainnya. Menurut Alwasilah, 2006 (www.pikiran-rakyat.com), sekolah unggul memiliki sejumlah ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Visi dan misi sekolah yang jelas
- b. Komitmen sumber daya sekolah yang tinggi untuk unggul
- c. Kepemimpinan yang mumpuni
- d. Kesempatan belajar dan pengaturan waktu yang jelas
- e. Lingkungan yang aman dan teratur
- f. Hubungan yang baik antara rumah dan sekolah
- g. Monitoring kemajuan siswa secara berkala

Lebih lanjut Depdikbud (2007 : 5) menyatakan karakteristik sekolah efektif meliputi: (1) perencanaan dan pengembangan sekolah, (2) iklim budaya sekolah, (3) pemantauan terhadap kemajuan siswa, (4) kepemimpinan kepala sekolah, (5) pengembangan guru dan staf, (6) pengembangan siswa, (7) pemberdayaan orang tua dan masyarakat, (8) penghargaan dan insentif, (9)

tata tertib dan kedisiplinan, (10) pengelolaan kurikulum, (11) akuntabilitas sekolah. Kesebelas karakteristik tersebut saling mendukung untuk terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif.

Kemudian dilihat dari tujuan khusus dari pendirian sekolah unggul itu sendiri yaitu bertujuan untuk menghasilkan keluaran pendidikan yang memiliki keunggulan dalam hal:

- a. Keimanan dan ketaqwaan pada TYME
- b. Nasionalisme yang tinggi
- c. Wawasan IPTEK yang mendalam
- d. Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi keunggulan
- e. Kepekaan sosial dan kepemimpinan
- f. Disiplin yang tinggi yang ditunjang oleh kondisi fisik yang prima.



Demikianlah beberapa dimensi dari suatu sekolah yang dapat dikategorikan kepada sekolah unggul, dimana semua komponen pendukungnya dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan dari beberapa kajian teori tentang sekolah unggul tersebut, maka pada kesempatan ini akan diteliti tiga hal yang diprediksi memiliki kontribusi yang tinggi untuk terselenggaranya sekolah unggul, yaitu pengelolaan kurikulum sekolah unggul, manajemen sumber daya manusia sekolah unggul dan gaya kepemimpinan kepala sekolah unggul. Lebih lanjut ketiga hal tersebut akan dibahas secara lebih terperinci.

C. Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul

Pengelolaan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan pengelolaannya. Begitu juga dengan keberhasilan sekolah unggul dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan Kepala Sekolah dan guru dalam mengelola sekolah tersebut.

Sementara, pengertian kurikulum diantaranya dikemukakan oleh Grayson dalam Zulharman yaitu:

Suatu perencanaan untuk mendapatkan keluaran (output) yang diharapkan dari suatu pembelajaran, dimana perencanaan telah disusun secara terstruktur untuk suatu bidang studi sehingga memberi pedoman dan instruksi untuk mengembangkan strategi pembelajaran.

Selanjutnya dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 pasal 1 butir 19 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

Dari beberapa pengertian kurikulum yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kurikulum merupakan suatu rencana pengajaran yang mempunyai acuan untuk dapat dilaksanakan, diawasi dan dinilai sesuai dengan tujuan yang direncanakan.

Pengelolaan kurikulum merupakan penyelenggaraan atau pengaturan mengenai isi, cara dan bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan atau pengaturan kegiatan belajar mengajar agar tercapai

tujuan secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam pengelolaan kurikulum pada dasarnya tidak menyimpang dari fungsi administrasi seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan serta evaluasi. Dalam penelitian ini pengelolaan kurikulum dilihat dari tiga aspek yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Ketiga aspek tersebut untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uraian berikut:

1. Perencanaan kurikulum

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam melakukan suatu pengelolaan dan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan. Perencanaan yang tersusun dengan baik menjadi acuan untuk keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan.

Menurut Purwanto (1992:16) perencanaan adalah “Aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud dan tujuan pendidikan”.

Muhlis, 2007 (<http://muhlis.files.wordpress.com>), menyatakan bahwa perencanaan dalam manajemen kurikulum menyangkut;

Penyusunan kalender pendidikan, pembagian tugas mengajar guru, penyusunan jadwal mengajar, perhitungan hari efektif mengajar, pengembangan silabus, penyebaran silabus ke dalam Hari Efektif Mengajar, dan penyusunan rencana pembelajaran.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa yang harus direncanakan oleh Kepala Sekolah bersama guru dalam mengelola kurikulum meliputi:

a. Penyusunan Kalender pendidikan/tahun kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler

Penyusunan kalender pendidikan di tingkat daerah sangat penting dilakukan karena kalender pendidikan merupakan patokan atau standarisasi bagi kepala sekolah untuk mengadakan perencanaan dan pengaturan terhadap kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya.

Dalam menyusun kalender pendidikan, pengembangan kurikulum harus mampu menghitung jam belajar efektif untuk pembentukan kompetensi peserta didik dan menyesuaikannya dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh peserta didik setelah menyelesaikan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu.

Penyusunan kalender pendidikan untuk kegiatan selama satu tahun merupakan bagian penting dari administrasi kurikulum yang disusun sebelum tahun ajaran baru dimulai. Kalender pendidikan ini harus direncanakan secara matang oleh Kepala Sekolah dan guru dengan tujuan agar penggunaan waktu selama satu tahun terbagi secara merata dan sebaik-baiknya demi peningkatan mutu pendidikan.

Mulyasa (2007:86) mengemukakan "Kalender pendidikan pada dasarnya adalah pengaturan waktu untuk kegiatan pembelajaran peserta didik selama satu tahun ajaran yang mencakup permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif dan hari libur".

Oleh karena itu, setiap permulaan tahun pelajaran, tim penyusun program di sekolah menyusun kalender pendidikan untuk mengatur waktu kegiatan pembelajaran selama satu tahun ajaran yang mencakup permulaan tahun pelajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, hari libur, upacara sekolah, ulangan semester dan Ujian Nasional (UN), pengisian dan pembagian rapor, merencanakan program bimbingan dan konseling, pengaturan sistem kenaikan kelas serta kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler.

Waktu pembelajaran efektif yang digunakan oleh Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang dalam satu tahun pelajaran adalah 34-38 minggu. Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.

Kurikulum yang distandarkan oleh pemerintah dipakai dan dikembangkan dengan tambahan jam pengayaan sore sebanyak 10 jam pelajaran per minggu untuk mata pelajaran Matematika, Fisika, Biologi dan Bahasa Inggris (jurusan IPA), dan mata pelajaran Matematika, Bahasa Inggris, Ekonomi, Akuntansi dan Ekonometri (jurusan IPS). Selanjutnya ditambah 2 jam pelajaran per minggu untuk materi Imtaq yang menjadi ciri khas sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang.

Kegiatan ekstrakurikuler juga diatur dalam kalender pendidikan mencakup kapan, siapa, apa saja bentuk kegiatannya dan bagaimana pelaksanaannya.

Perencanaan kegiatan ekstrakurikuler mengacu pada jenis-jenis kegiatan yang memuat unsur-unsur : (1) Sarana kegiatan, (2) Substansi kegiatan, (4) pelaksanaan kegiatan dan pihak-pihak yang terkait, (4) waktu dan tempat, (5) sarana dan pembiayaan.

b. Pembagian Tugas Mengajar Guru

Pembagian tugas guru dilakukan melalui musyawarah guru yang dipimpin oleh Kepala Sekolah. Ada beberapa hal yang perlu untuk dipertimbangkan dan kegiatan pembagian tugas mengajar guru: (a) Bidang keahlian yang dimiliki oleh guru, (b) Formasi yaitu susunan jatah guru sesuai dengan banyak dan jenis tugas yang harus dipikul, (c) Beban tugas guru menurut ketentuan dari pemerintah, (d) Masa kerja dan pengalaman dalam bidang pelajaran.

Menurut Soetopo dan Soemantri (1982:88), sesuai dengan prinsip praktis pembagian tugas guru, hal yang harus diperhatikan adalah:

- a) Masalah keahlian atau spesialisasi dan minat
- b) Masalah senioritas guru yaitu memberikan tugas yang membutuhkan tanggung jawab yang besar pada guru yang telah lama mengajar dan berpengalaman
- c) Masalah guru wanita seperti hamil dan sebagainya, hendaknya disertai tugas atau mata pelajaran yang dengan mudah dapat diganti oleh guru lain
- d) Masalah hari mengajar/jumlahnya
- e) Masalah jam kosong; seorang guru mengajar 1 jam atau 2 jam pelajaran diberi istirahat 2 atau 3 jam pelajaran dan kemudian mengajar kembali pada jam berikutnya.

Pembagian tugas guru harus diatur secara administratif untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum baik yang menyangkut kegiatan intrakurikuler maupun kegiatan ekstrakurikuler. Menurut Hamalik (2007:180) pembagian tugas-tugas guru meliputi tiga jenis kegiatan administrasi yaitu:

a) Pembagian tugas mengajar

Kegiatan ini erat kaitannya dengan tugas-tugas seorang guru antara lain:

1. menyusun rencana pelaksanaan program/unit
2. menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan dan jadwal pelajaran
3. pengisian rapor kemajuan belajar dan perkembangan siswa
4. pengisian buku rapor pribadi siswa

b) Pembagian tugas pembinaan ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler sesungguhnya merupakan bagian integral dari kurikulum sekolah yang bersangkutan, dimana semua guru terlibat didalamnya. Kegiatan ini perlu deprogram secara baik dan didukung oleh semua guru. Oleh karena itu, perlu disediakan penanggung jawab, jumlah biaya dan perlengkapan yang dibutuhkan.

c) Pembagian tugas bimbingan belajar

Guru memegang peran utama dan bertanggung jawab membimbing para siswa untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan membantu memecahkan masalah dan kesulitan

para siswa yang dibimbingnya, dengan maksud agar siswa tersebut mampu secara mandiri membimbing dirinya sendiri.

Guru yang memiliki keahlian-keahlian khusus ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan kurikuler lainnya atau program ekstrakurikuler. Apabila dalam penempatan guru Kepala Sekolah memperhatikan hal tersebut, maka guru akan merasa puas dan menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

c. Penyusunan Jadwal Pelaksanaan Pelajaran

Jadwal pelaksanaan pelajaran merupakan kegiatan menyusun pembagian waktu untuk mengatur kelancaran proses kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Penyusunan jadwal sangat penting, karena jadwal sangat membantu pelaksanaan pengajaran dan penyusunan jadwal yang kurang tepat berakibat pada penurunan moral kerja dalam organisasi.

Jadwal pelajaran bermanfaat sebagai pedoman bagi guru, murid maupun Kepala Sekolah. Bagi guru jadwal pelajaran merupakan pedoman di kelas mana ia harus mengajar pada waktu itu dan berapa lama ia harus berada dalam kelas, untuk kemudian harus pindah ke kelas yang lain. Bagi peserta didik adalah ia tahu dengan pasti waktu-waktu memperoleh suatu pelajaran sehingga dapat menyiapkan diri. Sedangkan bagi Kepala Sekolah bermanfaat untuk memadukan pengawasan dan komunikasi serta beban tugas guru dapat diketahui secara jelas.

Jadwal pelajaran harus disusun seefektif dan seefisien mungkin, karena itu hal-hal yang mendasari penyusunan jadwal harus diperhatikan. Menurut Hamalik (1992:220), hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan jadwal yaitu:

- a) Banyaknya bobot jam pelajaran untuk tiap sekolah
- b) Hari efektif belajar
- c) Setiap bidang studi yang diberikan setiap kali pertemuannya adalah 2 jam dan 3 jam pelajaran
- d) Jumlah jam setiap minggu
- e) Kegiatan belajar yang sifatnya wajib dan akademis ditentukan pada hari Senin sampai dengan Jumat sedangkan yang sifatnya pilihan pada hari Sabtu
- f) Mata pelajaran tidak disusun berurutan tetapi diselingi dengan mata pelajaran yang lain
- g) Mata pelajaran yang banyak berpikir disusun pada pagi hari dan yang sedikit berpikir pada siang hari
- h) Setiap hari harus disediakan jam istirahat
- i) Hendaknya diperhitungkan bagi kelas-kelas yang berdekatan agar kegiatan yang berlangsung tidak mengganggu kelas yang lain.
- j) Penyusunan jadwal harus sesuai dengan potensi dan kemampuan guru di bidang masing-masing.

Dalam menyusun jadwal pelajaran, Kepala Sekolah hendaknya meminta masukan dari guru bidang studi sebagai langkah pertimbangan melakukan pembuatan jadwal pelajaran sesuai syarat yang ditentukan dan melakukan pembagian jadwal pada setiap guru bidang studi. Proses meminta masukan dapat dilakukan dengan jalan musyawarah atau rapat majelis guru agar penyusunan jadwal sesuai dengan yang diharapkan sebagaimana mestinya. Dalam meminta



belajar yang kondusif yang memungkinkan terjadinya proses belajar mengajar dalam diri peserta didik. Untuk dapat mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar, maka guru harus membuat pedoman sebagai acuan untuk mengajar. Pedoman atau acuan dimaksud agar proses belajar mengajar yang dilaksanakan guru dapat terlaksana sebagaimana yang diharapkan. Pedoman atau acuan ini tentunya mencakup mulai dari kegiatan pendahuluan atau pembukaan pembelajaran, inti, dan penutup dari proses belajar mengajar yang dilaksanakan.

b. Pembinaan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler

Disamping pelaksanaan kurikulum dalam bentuk kegiatan intra kurikuler sebagai mana yang dikemukakan di atas, rangkaian lainnya dalam pelaksanaan kurikulum ini adalah pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan di luar mata pelajaran untuk membantu pengembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat dan minat mereka melalui kegiatan yang secara khusus diselenggarakan oleh pendidik atau tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan di sekolah.

Bentuk kegiatan ekstrakurikuler yang ada di Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang antara lain: Forum Studi Islam, Marching Band, Sispala, Club Bahasa Jerman dan Bahasa Jepang, SKR, PMR, UKS, Kesenian dan Olahraga.

Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler ini mengandung nilai-nilai antara lain: (a).Memenuhi kebutuhan kelompok, (b) Menyalurkan minat dan bakat, (c).Memberikan pengalaman eksplorik, (d) Mengembangkan dan memotivasi terhadap mata ajaran, (e) Mengikat para siswa di sekolah, (f) Mengembangkan loyalitas terhadap sekolah, (g).Mengintegrasikan kelompok-kelompok sosial, (h). Mengembangkan sifat-sifat tertentu, (i) Menyediakan kesempatan pemberian bimbingan dan layanan secara informal, (j) Mengembangkan citra masyarakat terhadap sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, tergambar bahwa dalam pelaksanaan kurikulum, kegiatan utamanya dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian besar, yaitu pelaksanaan kurikulum dalam bentuk intra kurikuler dan pelaksanaan kurikulum dalam bentuk ekstra kurikuler. Kedua kegiatan ini tentunya mempunyai peranan dan fungsi yang berbeda-beda dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah. Oleh sebab itu, kekompakan dan koordinasi yang baik antar berbagai komponen jelas sangat diperlukan.

3. Evaluasi Pelaksanaan Kurikulum

Kurikulum secara keseluruhan perlu dievaluasi sehingga para perencana, pembina maupun pelaksana kurikulum mengetahui apakah tujuan telah direalisasikan. Evaluasi kurikulum merupakan suatu proses yang berkesinambungan, mempertimbangkan program pendidikan baik proses, isi maupun hasil akhirnya.

Evaluasi merupakan usaha menghimpun data atau informasi guna pengembangan kurikulum lebih lanjut. Adapaun tujuan dari evaluasi kurikulum tersebut adalah untuk melihat atau menilai keberhasilan pelaksanaan kurikulum, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilan tersebut.

Zulharman (2007) menyatakan bahwa "Evaluasi kurikulum merupakan tahap akhir dari pengembangan kurikulum untuk menentukan seberapa besar hasil-hasil pembelajaran, tingkat ketercapaian program-program yang telah direncanakan dan hasil-hasil kurikulum itu sendiri".

a. Evaluasi kegiatan intrakurikuler

Penilaian kurikulum adalah proses pembuatan pertimbangan berdasarkan seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan untuk membuat keputusan mengenai suatu kurikulum. Dalam penelitian ini yang akan dievaluasi adalah semua program pengajaran yang telah direncanakan dan dilaksanakan, apakah program yang dibuat mempertimbangkan komponen-komponen yang ada dan dalam pelaksanaan dapat dikembangkan dan dijabarkan dalam kegiatan belajar mengajar.

Semua program yang berkaitan dengan kegiatan intrakurikuler di sekolah dinilai, apakah sudah mencapai standar yang diharapkan. Evaluasi bisa saja dilakukan sebelum, selama dan sesudah program-program sekolah terlaksana. Evaluasi sebaiknya melibatkan semua pihak yang turut dipengaruhi oleh kurikulum. Hal yang perlu

diperhatikan terhadap program evaluasi yaitu apakah program tersebut efektif dan bagaimana caranya untuk memperbaiki performance dimasa yang akan datang.

Dengan diadakannya penilaian/evaluasi terhadap semua program yang telah direncanakan dan dilaksanakan akan dapat diketahui tingkat ketercapaian tujuan pendidikan. Selanjutnya Kepala Sekolah dapat melakukan revisi/perbaikan terhadap program tersebut.

b. Evaluasi kegiatan ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler juga perlu untuk dievaluasi atau dinilai tingkat keberhasilannya guna melihat ketercapaian tujuan program tersebut. Hasil dan proses kegiatan ekstrakurikuler dinilai secara kualitatif dan dilaporkan kepada Kepala Sekolah oleh pelaksana kegiatan. Selanjutnya Kepala Sekolah akan menindak lanjuti untuk peningkatan mutu perencanaan dan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Kegiatan tindak lanjut tersebut dapat berupa revisi/perbaikan terhadap pelaksanaan program ekstrakurikuler yang ada guna perbaikan untuk periode berikutnya.

Kegiatan evaluasi ekstrakurikuler ini, tidak hanya dilakukan pada saat kegiatan sudah berakhir saja, akan tetapi kegiatan evaluasi kegiatan dilakukan sepanjang pelaksanaan kegiatan berlangsung. Apabila suatu ketika ditemukan kesenjangan, maka kepala sekolah langsung menindak lanjuti permasalahan tersebut. Dengan menerapkan

sistem ini, keberhasilan pelaksanaan kurikulum akan dapat terus meningkat dari waktu ke waktu.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata, yakni manajemen, sumber, daya, dan manusia. Keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. Jadi yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Sadili Samsudin (2006) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi.

Selanjutnya A.F Stoner mengemukakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu prosedur organisasi yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan individu organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau karyawan terhadap organisasi atau sekolah dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Para

pimpinan dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup sekolah atau organisasi.

Sadilli Samsudin (2006) mengelompokkan empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: (1) tujuan sosial, (2) tujuan organisasional, (3) tujuan fungsional, (4) tujuan individual.

Pada SMA Negeri 1 Padang Panjang, sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia di sekolah ini (sebagai sekolah unggul) perlu memperhatikan beberapa hal seperti apa sasaran yang akan dituju dari pengelolaan sumber daya tersebut, kualitas SDM yang telah tersedia dan juga melihat SDA yang ada, sehingga dengan melihat hal seperti itu dalam pengelolaannya dapat diarahkan seperti apa atau apa bentuk pengelolaan yang akan di berikan.

1. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan apa yang diungkapkan Flippo (1996), bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Perencanaan (*Planning*) adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup.

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk para pengambil keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah kepada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang memungkinkan seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan berbagai alternatif kegiatan.

Jadi, perencanaan adalah proses penempatan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan.

Suatu perencanaan harus disesuaikan dengan kondisi yang ada dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan sehingga sasaran atau tujuan yang ingin dicapai benar-benar dapat diwujudkan. Perencanaan sumber daya manusia membutuhkan kecermatan karena berkaitan dengan hajat hidup orang manusia.

Menurut Syaiful Sagala (2004) suatu perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal berikut ini:

1. Mengumpulkan informasi secara regular dan terus-menerus
2. Menganalisa permintaan dan penawaran sumber daya manusia masa kini dan masa akan datang
3. Menggunakan hasil analisa sebagai bahan penyusunan kebijakan program proyek, dan kegiatan di bidang ketenaga kerjaan dan kesempatan kerja
4. Memanfaatkan sumber daya manusia menurut jabatan dan kesempatan kerja
5. Melaksanakan monitoring secara terus-menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan dan penyesuaian
6. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia harus memiliki hubungan yang vital dan terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai suatu proses manajemen, bukan hanya sebagai fungsi personalia.

Komponen utama dari perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi atau sekolah dalam jangka waktu tertentu (jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang).

Sebagaimana diketahui bahwasanya perencanaan merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dimasa akan datang. Oleh karena itu, untuk menyusun rencana tenaga kerja, seorang manejer sumber daya manusia akan memproyeksikan penawaran, dan permintaan terhadap sumber daya manusia. Selanjutnya perencana akan menentukan perbedaan permintaan dengan suplay sumber daya manusia yang akurat untuk tipe

tenaga kerja atau jabatan tertentu. Dengan demikian perencanaan berkaitan erat dengan kebijakan strategis organisasi atau sekolah.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau sekolah. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Kebutuhan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam jangka waktu panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan pengertian pengembangan sumber daya manusia. Dalam buku berjudul *Personel Mangement* karangan Flippo (1996), digunakan istilah 'pengembangan' untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Otto dan Glasser dalam bukunya *The Management of Training* menggunakan istilah *Training* (latihan) untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang didalamnya telah menyangkut pengertian pendidikan (*education*).

Tujuan organisasi atau sekolah akan tercapai dengan baik jika pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, usaha pengembangan sumber daya manusia oleh organisasi atau sekolah amat diperlukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan produktivitas kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan:

- a) Pengetahuan guru dan pegawai
- b) Keterampilan guru dan pegawai
- c) Sikap dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

a. Pendidikan

Andrew E. Sikula dalam bukunya *Personel Administration and Human Resource Management*, mengatakan pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pendidikan bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yakni pembelajaran. Dalam pembelajaran terdapat pemahaman yang implisit. Melalui pemahaman tenaga kerja dimungkinkan untuk menjadi inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif dan menjadi tenaga kerja yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

b. Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari bagian pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti, pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan.

Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Suatu pelatihan berupaya menyiapkan para tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi.

Pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau sekolah. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik anggota baru atau guru baru. Pengembangan guru secara internal maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula.

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab pegawai atau guru sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.

John H. Proctor dan William M. Thorton dalam bukunya *Training a Handbook For Line Managers*, yang dikutip oleh Manulang dalam bukunya *Manajemen Personalia*, menyebutkan

terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kepuasan guru dan pegawai
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidakhadiran guru dan pegawai
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja
- e. Meningkatkan tingkat penghasilan
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- h. Mengurangi kecelakaan kerja
- i. Memperbaiki komunikasi
- j. Meningkatkan pengetahuan guru dan pegawai
- k. Memperbaiki moral guru dan pegawai
- l. Menimbulkan kerja sama yang baik

Menurut Nawawi, (2000) manfaat dari pengembangan sumber daya manusia:

- a. Organisasi akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang akurat
- b. Organisasi akan memiliki hasil pekerjaan berupa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang terkini (Up To Date)
- c. Organisasi akan memiliki dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung suatu kegiatan
- d. Organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja
- e. Organisasi dapat melakukan kegiatan orientasi atau sosialisasi secara terarah.
- f. Organisasi dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien
- g. Organisasi dapat melakukan penilaian kerja karyawan secara efektif dan efisien
- h. Organisasi dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karir sesuai kondisi dan kebutuhan
- i. Organisasi dapat melakukan kegiatan penelitian atau riset
- j. Organisasi dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur berbagai kegiatan.

3. Pembinaan Disiplin dan Peraturan

Sebenarnya dalam pembahasan disiplin dan peraturan tidak dapat dipisah-pisahkan satu persatu karena keduanya memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Disiplin dapat berfungsi untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap semua ketentuan-ketentuan yang berlaku, agar pemberian hukuman terhadap seseorang dapat dihindarkan.

Menurut Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Martin (Skipsi 2005:8) mengartikan “Disiplin adalah suatu keadaan tertib, dimana orang-orang akan tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan segala senang hati”.

Sementara itu, tujuan disiplin adalah untuk mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan/tata tertib yang berlaku dengan tidak menggunakan kekerasan. Untuk mewujudkan tujuan disiplin memerlukan pembinaan yang baik di sekolah maupun di rumah, karena disiplin kerja guru tidak hanya diatur dalam tugas semata-mata melainkan diluar tugas pun juga dapat diterapkan.

Dengan demikian tujuan pembinaan disiplin kerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Agar guru-guru yang tergabung di dalam suatu sekolah tunduk pada peraturan-peraturan yang sudah ada, sesuai dengan tujuan sekolah tersebut.

- b. Untuk melatih setiap individu, baik kepala sekolah maupun guru-guru yang mengajarkan hal-hal yang baik, sehingga terhindar dari segala tindakan yang bertentangan dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku.

Suksesnya suatu sekolah tergantung kepada tinggi rendahnya suatu disiplin yang diterapkan kepala sekolah tersebut, untuk mewujudkan disiplin kerja guru yang baik, perlu pembinaan yang baik. Apabila pembinaan disiplin kerja guru oleh kepala sekolah dapat terlaksana secara kontinue, akan dapat memberi manfaat kepada sekolah tersebut antara lain:

- a. Menghasilkan mutu kerja yang berkualitas. Apabila sudah melaksanakan tugas dengan disiplin kerja yang baik tentunya hasil yang dicapai tidak diragukan lagi, sebab disiplin merupakan suatu kekuatan menyebabkan seseorang dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku.
- b. Dengan disiplin kerja yang baik, diharapkan terciptanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Komunikasi yang baik akan mencegah sikap saling mencurigai dan menumbuhkan sikap saling mempercayai, disamping itu melalui komunikasi yang baik dan dalam suasana keterbukaan.
- c. Orang yang mempunyai disiplin kerja yang baik, akan selalu menjaga mutu kerjanya.

Pembinaan disiplin kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menurut Wijono (2005:14) “Pembinaan disiplin kerja dapat dilakukan dengan: “Memberikan bantuan terutama bimbingan, arahan, dorongan dan pengawasan”.

1) Pemberian pembinaan melalui pengarahan

Peningkatan kualitas pendidikan di sekolah perlu dilakukan, dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut, perlu adanya kerja sama antar komponen itu adalah guru. Guru sangat berperan dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas. Untuk itu guru harus bisa menciptakan kondisi belajar yang kondusif dalam rangka pencapaian dari tujuan pendidikan itu sendiri.

2) Pemberian pembinaan melalui motivasi

Motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan, mengarah dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan, memberikan kepuasan, mengurangi ketidak seimbangan. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah perlu dilakukan, karena dengan adanya motivasi akan mendorong guru untuk lebih meningkatkan dalam bekerja.

3) Pemberian pembinaan melalui pengawasan

Pembinaan disiplin guru merupakan penyempurnaan dan perbaikan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas. Pembinaan ini dapat dilakukan

kepala sekolah dengan melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas-tugas guru untuk meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas.

Pengawasan merupakan aktivitas penyimpangan untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam hasil yang dapat dicapai dari aktivitas yang direncanakan. Pengawasan juga mengandung arti mengendalikan, yaitu mengusahakan agar kegiatan benar-benar sesuai dengan rencana dan tertuju kepada pencapaian hasil yang telah ditentukan. Menurut Siagian (1970:107) menyatakan:

Pengawasan sebagai proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Penghargaan dan insentif

Penghargaan merupakan langkah yang sangat bagus dalam rangkaian motivasi guru dalam mengajar. Penelitian Moedjiarto menemukan signifikansi karakteristik ini. Di jelaskan oleh Reynolds (1990), sekolah yang sukses menyadari pemberian penghargaan jauh lebih penting jika di bandingkan dengan menghukum atau menyalahkan guru. Hal ini dinilai oleh Reynolds sebagai suatu strategi motivasi yang penting untuk meningkatkan citra diri (*self image*) guru dan berkembangnya atmosfer yang bersahabat dan sportif. Penghargaan mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku guru.

Bentuk-bentuk penghargaan kepada guru berprestasi dapat berupa materil seperti pemberian hadiah, dan non materil seperti pemberian sertifikat penghargaan dan lencana. Penghargaan non materil dapat di berikan dalam bentuk nominasi guru terbaik secara berkala (misalnya: mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan) dan diumumkan secara luas di sekolah yang bersangkutan dengan cara menempel label yang memuat hasil nominasi tersebut pada semua sudut sekolah. Bentuk-bentuk penghargaan ini dengan sendirinya membangkitkan dan menularkan semangat kerja dan meningkatkan etos kerja bagi guru dan semangat belajar siswa.

Di samping penghargaan, pimpinan juga perlu memberikan insentif kepada para pegawai dan guru, sebagai bentuk perhatian dari prestasi yang dicapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir (1991:209) menjelaskan bahwa:

“Insentif merupakan perangsang yang berkenaan dengan produktivitas pekerja baik secara perorangan maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dapat di ukur apabila mereka menghasilkan lebih banyak dari apa yang ditentukan sehingga mereka memperoleh pembayaran yang lebih “.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan suatu perangsang, penghargaan atau ganjaran berupa tambahan penghasilan, tunjangan, baik dalam bentuk uang atau penyediaan fasilitas kepada pekerja atau karyawan yang bertujuan untuk memotivasi pekerja agar lebih giat dalam melakukan tugasnya.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, pemberian insentif apabila dibawakan dalam lingkup sekolah khususnya kepada guru maka bentuk dan cara pemberian insentif antara guru satu dengan yang lain satu dengan yang lain umumnya juga berbeda tergantung internal movies guru seperti prestasi guru, tingkat kebutuhan dan harapan guru yang berbeda.

Perbedaan cara dan pemberian insentif ini dimaksudkan sebagai perwujudan perhatian dari kepala sekolah kepada guru dalam memberikan motivasi yang dapat merangsang aktivitas belajar mengajar disekolah, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

5. Pelaksanaan Monitoring dan evaluasi.

Monitoring merupakan bagian dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang merupakan suatu kegiatan pemantauan secara langsung kelapangan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya. Tujuan dilakukannya kegiatan monitoring ini adalah untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Apabila ditemukannya hambatan-hambatan maka pimpinan langsung mengambil langkah-langkah pengamanan agar kesukaran atau hambatan tersebut dapat diatasi sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan kembali.

Monitoring dalam kegiatan pengelolaan sumber daya manusia lebih terfokus bagaimana peranan pimpinan melakukan pemantauan secara langsung. Untuk mengetahui apakah kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik, maka perlu di lakukan

kegiatan evaluasi dengan cara mencocokkan atau membandingkan antara perencanaan dan realisasi di lapangan.

Oleh sebab itu untuk melaksanakan monitoring yang baik diperlukan:

1. Sistem reporting yang baik

Yaitu adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan sehingga dapat diketahui apa yang sedang terjadi dilapangan sewaktu kegiatan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berlangsung.

2. Orang-orang yang tepat (right person)

Yaitu pelaksana dan penanggung jawab dalam kegiatan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta dapat menginterpretasikan kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam bentuk laporan sehingga dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia tersebut.

3. Informasi yang benar (right onformation)

4. Waktu yang tepat (right time)

Waktu yang tepat maksudnya disini ialah gejala-gejala hedaknya di laporkan atau diatasi sebelum terjadi agar dapat di lakukan tindakan-tindakan pengamanan (corrective action) jauh sebelumnya.

Kegiatan monitoring dan evaluasi pada dasarnya terdiri dari tiga bagian, yaitu melakukan kegiatan monitoring itu sendiri dan mengambil tindakan dari temuan monitoring serta melakukan evaluasi.

Banyak hal yang cukup membutuhkan perhatian dan bahkan cukup merepotkan dalam suatu kegiatan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses manajemen sumber daya manusia tersebut tidak berjalan dengan semestinya. Tidak peduli setuntas apapun perencanaan yang dibuat, tidak peduli berapa banyak komitmen manajemen para pendukung yang dijanjikan, tidak peduli sebaik apapun kesalahan dapat saja terjadi setiap waktu. Kesalahan ini dapat terjadi karena salah manusia maupun juga faktor alam yang antisipasinya jauh dari perkiraan sehingga sasaran yang diinginkan menemui berbagai masalah dan hambatan. Dengan kata lain tujuan tidak tercapai secara efektif.

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah Unggul

1. Pengertian dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki pengertian yang bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Pengertian kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Koontz (1998:232) mengemukakan pendapat bahwa kepemimpinan (*leadership*) diartikan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan antusias.

Selanjutnya Soetopo (1982:272) mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan suka rela.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa setiap usaha untuk mempengaruhi ke arah yang positif orang-orang yang ada hubungannya dengan pekerjaan mendidik dan mengajar dengan maksud agar tujuan pendidikan dan mengajar dapat tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa usaha itu adalah melakukan peran kepemimpinan pendidikan.

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi pada dasarnya merupakan bagian dari tugas utama yang harus dilakukan. Menurut Rivai (2004:53) secara operasional dapat dibedakan dalam 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan yaitu fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian.

Sementara itu Departemen Pendidikan Nasional (2000:5) berpendapat bahwa

Proses kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan meliputi komponen EMASLIM, yaitu fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai Pendidik/Educator(E), Pengelola/Manager (M), Pengurus/Administrator (A), Penyelia/Supervisor (S), Pemimpin/Leader (L), Pembaharu/Inovator (I), Pembangkit minat/motivator (M)

a) Pendidik/ Educator (E)

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisasi tenaga kependidikan disekolahnya. Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

b) Pengelola / Manager (M)

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2000:5) kepala sekolah sebagai Manager atau pengelola dituntut untuk dapat menunjukkan fungsinya menyusun program dan struktur organisasi personalia di sekolah serta mampu mengoptimalkan tenaga guru, staf, sumber daya sekolah dan sekaligus melaksanakan fungsi sebagai manajemen secara keseluruhan.

c) Pengurus/ Administrator (A)

Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan, serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Menurut Burhanuddin Yusak (1998:120) tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai administrator adalah: membuat perencanaan, menyusun struktur

organisasi sekolah, koordinator dalam organisasi sekolah, dan mengatur kepegawaian dalam organisasi sekolah.

d) Penyelia/Supervisor (S)

Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan pegawai sekolahnya. Kegiatan ini juga mencakup penelitian, penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pemberian jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya.

Sedangkan tugas kepala sekolah sebagai supervisor yang harus dilaksanakan mencakup bidang akademik dan non akademik. Untuk tugas kepala sekolah yang mencakup bidang akademik terfokus pada pembinaan kurikulum, pembagian tugas kepada guru. Sedangkan tugas kepala sekolah dalam bidang non akademik, terarah kepada sasaran kegiatan manajemen lainnya, seperti bidang personalia secara umum, bidang keuangan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan sekolah dan masyarakat, serta bidang-bidang lainnya.

e) Pemimpin/ Leader (L)

Sebagai pemimpin (leader) kepala sekolah bertanggung jawab atas pencapaian tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sukses tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuannya, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang kepala sekolahnya. Ketika seorang kepala sekolah mampu memberdayakan semua komponen sekolahnya dengan

baik, maka secara langsung ataupun tidak langsung, sekolah tersebut akan dapat pula mencapai tujuannya sesuai dengan yang direncanakan.

f) Pembaharu/Inovator (I)

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kpendidikan disekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kemampuan seorang kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta daptabel dan fleksibel.

g) Pembangkit minat/ Motivator (M)

Seorang kepala sekolah harus mampu menjadi motivator bagi bawahannya. Menurut Dirjen Dikdasmen (1994:12) teknik motivasi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah antara lain adalah :

- 1) Pemberian pujian dan penghargaan
- 2) **Pemberian kepercayaan untuk pelaksanaan suatu pekerjaan, tugas, atau kegiatan.**
- 3) Pemberian peluang atau kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bersifat kreatif, inovatif
- 4) Pemberian insentif dan imbalan
- 5) Menciptakan iklim kerja yang harmonis dan menyenangkan
- 6) Memberi teladan yang baik
- 7) Memberikan petunjuk atau nasehat
- 8) Memberikan teguran atau sanksi

- 9) Menyediakan peralatan dan bahan yang sesuai dengan tugas dan kegiatan serta sesuai dengan kondisi sekolah
- 10) Memberikan pelayanan yang layak untuk keperluan kenaikan pangkat atau promosi dan sebagainya.
- 11) Memberitahukan hasil pekerjaan atau kegiatan kepada guru yang bersangkutan sebagai umpan balik.
- 12) Memberikan kesempatan pada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

Selanjutnya berbicara mengenai gaya kepemimpinan, Rivai

(2003:64) mengatakan bahwasanya gaya kepemimpinan merupakan :

Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Kemudian Hersey dan Blanchard mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi 4 bagian yaitu: gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif.

1. Gaya kepemimpinan Instruktif

Pada gaya kepemimpinan instruktif ini terdapat komunikasi satu arah. Menurut Ken Blanchard yang dikutip oleh Abdul Rosyid (2006) gaya kepemimpinan instruktif ini membatasi peran bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, dimana, bagaimana, suatu tugas harus dilaksanakan. Adapun ciri-ciri dari tipe kepemimpinan ini menurut Mudjito yang dikutip Abdul Rosyid (2006) adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin memberikan pengarahan yang tinggi dan rendah dukungan
- b. Pemimpin ini lebih mengarahkan bawahan tentang apa, bilaman, dimana dan bagai mana pula cara melakukannya.
- c. Pengambilan keputusan dan inisiatif pemecahan masalah dilakukan oleh pimpinan tanpa melibatkan bawahan
- d. Dalam pengambilan keputusan pemimpin hanya mengumumkan pada bawahan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan keputusan yang telah diambil.

Jadi gaya kepemimpinan instruktif ini memposisikan pemimpin sebagai penguasa tunggal dalam organisasi dan tidak melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang dihadapi.

2. Gaya kepemimpinan konsultatif

Pada gaya kepemimpinan konsultatif ini terdapat komunikasi dua arah. Menurut mudjito yang dikutip oleh Abdul Rosyid (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan konsultatif ini pemimpin memberikan support yang besar kepada bawahannya, pemimpin bersedia mendengarkan keluhan dari bawahan tentang keputusan yang diambil.

Sedangkan yang menjadi ciri-ciri dari gaya ini menurut Mudjito yang dikutip Abdul Rosyid (2006) adalah :

- a. Pemimpin memberikan pengarahan dan dukungan yang tinggi kepada bawahan dalam menjalankan keputusan yang diambil
- b. Pengawasan dan pengambilan keputusan tetap berada pada pimpinan
- c. Adanya komunikasi dua arah dalam organisasi.

Jadi gaya konsultatif ini merupakan gaya memposisikan pemimpin sebagai pengambil keputusan dan bersedia mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang keputusan yang diambil.

3. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya ini menyeimbangkan keterlibatan antara pimpinan dan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pada gaya ini pemimpin berasumsi bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Dale (1992) gaya kepemimpinan partisipatif menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.

Sedangkan Sharma yang dikutip Anoraga (1995:197) berpendapat bahwa dalam gaya demokratis kepemimpinan memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan pada masalah-masalah yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi sebaik tujuan individu.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif dikemukakan oleh Anoraga (1995:196) adalah :

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan yang dilakukan secara wajar

- f. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
- g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat
- h. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif
- i. Adanya keseimbangan antara pujian dan kritikan
- j. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing
- k. Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar
- l. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- m. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan harga menghargai
- n. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Jadi gaya kepemimpinan partisipatif ini menyeimbangkan antara keterlibatan pimpinan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang dihadapi organisasi.

4. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif ini merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan pimpinan sebagai simbol. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2003:57) yang menyatakan bahwa “Pemimpin dengan gaya delegatif memfungsikan dirinya sebagai penasihat, bawahan diberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing kelompok”. Seiring dengan pendapat tersebut Anoraga (1995;198) menyatakan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan delegatif adalah sebagai berikut ;

- 1) Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- 2) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- 3) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya

- 4) Prakarsa selalu datang dari bawahan
- 5) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan
- 6) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- 7) Kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok
- 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorangan.

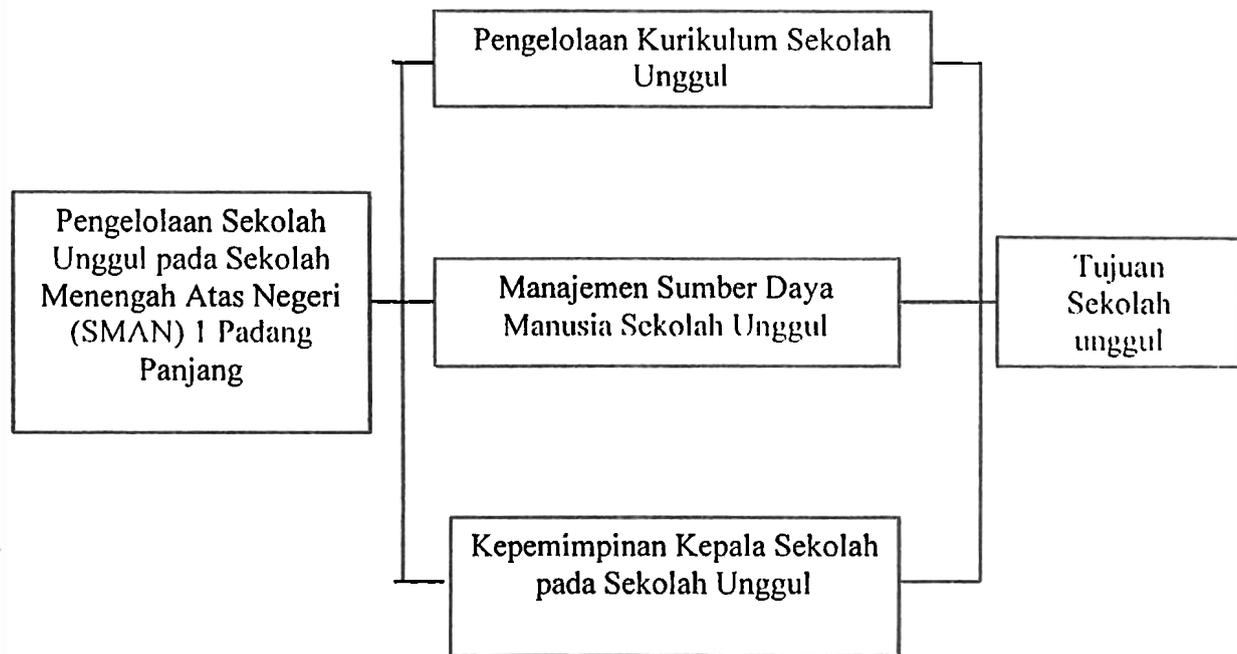
Semua hal tersebut bertujuan agar tidak terjadi kesalahan dalam pekerjaan, sehingga dengan demikian tidak ada pula pelimpahan kesalahan kepada pimpinan.

Sesungguhnya banyak hal yang dapat dibahas tentang kepemimpinan ini, namun sesuai dengan batasan penelitian, maka yang diuraikan adalah konsep kepemimpinan serta gaya kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan di atas.

F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori yang telah dilakukan, diidentifikasi banyak faktor yang menentukan untuk terselenggaranya sekolah unggul. Beberapa faktor yang diprediksi memiliki peranan yang cukup besar untuk terselenggaranya sekolah unggul diantaranya pengelolaan kurikulum sekolah, manajemen sumber daya manusianya dan kepemimpinan kepala sekolah.

Ketiga hal tersebut perlu terlaksana secara efisien dan efektif diperkirakan dapat mewujudkan sekolah unggul/sekolah yang efektif. Guna membuktikan tentang hal ini maka dilakukan penelitian tentang pengelolaan sekolah unggul dimulai dari pengelolaan kurikulum sekolah, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan kepala sekolah. Secara singkat kerangka konseptual penelitiannya dapat dilihat pada gambar 1 berikut;



Gambar I. Kerangka konseptual penelitian tentang pengelolaan sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan dan menafsirkan data yang ada pada masa sekarang dan mengungkap data tersebut apa adanya.

Sesuai dengan permasalahan dan judul penelitian, maka penelitian ini mendeskripsikan dan mengungkapakan serta menafsirkan data yang diperoleh tentang (1) bagaimana pengelolaan kurikulum di SMAN 1 Padang Panjang, (2) bagaimana pengelolaan sumber daya manusia di SMAN 1 Padang Panjang, dan (3) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Padang Panjang.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi yaitu keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuhan, gejala, nilai tes atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Selanjutnya Sugiyono (1993:53) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 69 (enam puluh sembilan) orang. So sebanyak 3 orang, S₁ sebanyak 66 orang.

2. Sampel

Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *stratified propotional random sampling* sedangkan penentuan besarnya sampel menggunakan rumus *Cochran* (1991:86).

$$no = \frac{t^2 \cdot pq}{d^2}$$

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no - 1}{N}}$$

Keterangan:

no = Besarnya sampel tahap pertama

N = Besar Polulasi

n = Besar sampel penelitian

t = Taraf kepercayaan dalam penelitian yang ditetapkan 95% dan karena itu $z = 1,96$

d = Taraf ketelitian pengambilan sampel 10%

p = Proporsi kelompok strata

q = Proporsi kelompok kedua dari strata yang sama (1-p)

Dari operasi rumus Cohran ini, diperoleh angka persentase sebesar 57%. Dari jumlah anggota populasi sebanyak 69 orang, maka diperoleh sampel sebanyak 40 orang guru.

C. Variabel Penelitian

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dilakukan, maka variabel penelitiannya adalah pengelolaan sekolah unggul SMA 1 Padang Panjang dengan sub-sub variabel dalam indikator:

1. **Pengelolaan Kurikulum**
 - a. Perencanaan kurikulum
 - b. Pelaksanaan kurikulum
 - c. Evaluasi kurikulum
2. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Pengembangan sumber daya manusia
 - c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi
3. **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**
 - a. Gaya kepemimpinan instruktif
 - b. Gaya kepemimpinan konsultatif
 - c. Gaya kepemimpinan partisipatif
 - d. Gaya kepemimpinan delegatif

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data interval yaitu data yang mempunyai perbedaan atau jarak kuantitas yang jelas dengan data lain yang sejenis. Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data tentang pengelolaan kurikulum, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan kepala sekolah.

2. Sumber data

Sumber data dari penelitian ini adalah guru-guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket model skala Likert dengan lima alternatif jawaban yaitu selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), Jarang (JR) dan tidak pernah (TP).

1. Validitas

Untuk mencari validitas dari angket, maka digunakan rumus Korelasi tata jenjang (Spearman) yang dikutip Arikunto (1998:262) yaitu :

$$Rho_{xy} = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Keterangan :

Rho = Koefisien korelasi Spearman

$\sum D$ = Jumlah Diferensiasi (beda)

N = Jumlah responden

Berdasarkan uji coba instrumen yang telah dilakukan terhadap angket, maka hasil perhitungan untuk angket pengelolaan kurikulum didapat $r_{hitung} = 0,911$ sedangkan r_{tabel} pada taraf kepercayaan 95% dengan $N = 15$ adalah 0,514. Jadi $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,911 > 0,514$).

Selanjutnya hasil perhitungan untuk angket manajemen sumber daya manusia didapat $r_{hitung} = 0,831$ sedangkan r_{tabel} pada taraf kepercayaan 95% dengan $N=15$ adalah 0,525. Jadi $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,831 > 0,525$).

Kemudian untuk hasil perhitungan untuk angket kepemimpinan didapat $r_{hitung} = 0,8$ sedangkan r_{tabel} pada taraf kepercayaan 95% dengan $N = 10$ adalah 0,64. Jadi $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,8 > 0,64$). Jadi dapat disimpulkan bahwasanya ketiga angket tersebut memiliki validitas.

2. Reliabilitas

Untuk mencari reliabilitas angket, maka digunakan rumus Alpha Cronbach yang dikutip oleh Hadi (1977:408), yaitu :

$$r_n = \frac{(n)}{(n-1)} \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sum \sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_n = Realibilitas

$\sum \sigma$ = Jumlah varian

$\sum \sigma t$ = Jumlah varian total

n = Jumlah responden

Dari hasil perhitungan reliabilitas untuk angket pengelolaan kurikulum diperoleh $r_{hitung} = 0,947$, sedangkan r_{tabel} dengan $N = 15$ pada taraf kepercayaan 95% adalah 0,525. Jadi $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,947 > 0,525$).

Selanjutnya hasil perhitungan reliabilitas untuk angket manajemen sumber daya manusia diperoleh $r_{hitung} = 0,721$, sedangkan r_{tabel} dengan $N = 15$ pada taraf kepercayaan 95% adalah 0,525. Jadi $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,721 > 0,525$).

Kemudian hasil perhitungan reliabilitas angket kepemimpinan diperoleh $r_{hitung} = 0,74$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 10$ da taraf kepercayaan 95% adalah 0,63 Jadi $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,74 > 0,63$). Jadi dapat disimpulkan bahwasanya ketiga angket tersebut dapat dikatakan reliabel.

F. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket kepada Guru Sekolah Menengah Atas (SMAN) 1 Padang Panjang yang menjadi responden penelitian dan dalam angket diberikan penjelasan terlebih dahulu. Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 10 Juli sampai 31 Juli 2008.

G. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan rumus persentase seperti yang dikemukakan oleh Sudjana (1989:129), yaitu:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Persentase jawaban

F = Frekuensi jawaban dari masing-masing pertanyaan

N = Jumlah responden

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan verifikasi data, yaitu mengecek kelengkapan dan kebenaran data
2. Menentukan frekuensi dari persentase masing-masing item
3. menghitung rata-rata frekuensi
4. menentukan kualitas pengelolaan sekolah unggul dengan menggunakan kategori yang dikemukakan oleh Arikunto (1998) yaitu:

Persentase	Interpretasi
81 – 100%	Baik sekali
61 – 80%	Baik
41 – 60%	Cukup
21 – 40%	Kurang
0 – 20%	Sangat kurang

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian pendahuluan telah dikemukakan bahwa penelitian ini terdiri dari variabel tentang pengelolaan sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang dan tiga sub variabel yaitu: pengelolaan kurikulum, manajemen sumberdaya manusia, dan kepemimpinan kepala sekolah. Berikut ini akan diuraikan satu per satu deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian setiap variabel.

A. Deskripsi Data

1. Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul SMAN 1 Padang Panjang

a. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Hasil penelitian tentang pengelolaan kurikulum sekolah terdiri atas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum sekolah unggul. Hasil penelitian tentang pengelolaan kurikulum sekolah unggul tersebut dideskripsikan sebagai berikut:

1) Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum sekolah unggul dapat dilihat dari tiga indikator yaitu: a) penyusunan kalender pendidikan, b) pembagian tugas guru, dan c) penyusunan jadwal pelaksanaan pelajaran. Secara rinci masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada bagian berikut.

Tabel 1. Perencanaan Kurikulum Sekolah Unggul

No	Perencanaan Kurikulum Sekolah Unggul	SL	SR	KD	JR	TP	Jumlah
		%	%	%	%	%	%
1	Penyusunan kalender pendidikan	73.2	19.65	5.72	0.35	1.08	100
2	Pembagian tugas guru	60.33	36.25	3.42	0	0	100
3	Penyusunan jadwal pelaksanaan pelajaran	55.84	40	2.5	0.83	0.83	100
Rata-rata		63.12	31.97	3.88	0.39	0.64	100

Pada Tabel 1 di atas dapat dilihat rata-rata jawaban responden tentang perencanaan kurikulum sekolah menunjukkan bahwa 95,09% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan kegiatan perencanaan kurikulum, 3,88% responden menyatakan kadang-kadang, dan 1,03% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Jika dilihat dari persentase tertinggi 96,58% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering membagi tugas kepada guru baik itu tugas mengajar, pembinaan ekstrakurikuler maupun tugas bimbingan belajar, 3,42% responden menyatakan kadang-kadang, dan 0% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase terendah 92,85% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering menyusun kalender pendidikan, 5,72% responden menyatakan kadang-kadang dan 1,43% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

2) Pelaksanaan Kurikulum Sekolah Unggul

Hasil pengolahan data tentang pelaksanaan kurikulum sekolah unggul dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Pembinaan Pelaksanaan Kurikulum Sekolah Unggul

No	Pelaksanaan Kurikulum Sekolah Unggul	SL	SR	KD	JR	TP	Jumlah
		%	%	%	%	%	%
1	Pembinaan pelaksanaan kegiatan intrakurikuler	16.93	44.25	32.73	5.27	0.82	100
2	Pembinaan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler	34.02	51.25	14.73	0	0	100
Rata-rata		25.48	47.75	23.73	2.63	0.41	100

Pada Tabel 2 di atas dapat dilihat rata-rata 73,23% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan kegiatan pelaksanaan kurikulum baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, 23,73% responden menyatakan kadang-kadang, dan 3,04% responden menyatakan jarang dan tidak pernah. Berdasarkan rata-rata tersebut dapat dikatakan pelaksanaan kurikulum sekolah unggul sudah baik.

Jika dilihat dari persentase tertinggi 85,27% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan pembinaan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, 14,73% responden menyatakan kadang-kadang, dan 0% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase terendah 61,18% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan pembinaan pelaksanaan kegiatan intrakurikuler, 32,73% responden menyatakan kadang-kadang dan 6,09% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

3) Evaluasi Kurikulum Sekolah Unggul

Hasil pengolahan data tentang evaluasi kurikulum sekolah unggul dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Evaluasi Kurikulum Sekolah Unggul

No	Evaluasi Kurikulum Sekolah Unggul	SL	SR	KD	JR	TP	Jumlah
		%	%	%	%	%	%
1	Evaluasi kegiatan intrakurikuler	53.5	41	5.5	0	0	100
2	Evaluasi kegiatan ekstrakurikuler	41.25	50.63	8.12	0	0	100
Rata-rata		25.48	47.38	45.81	6.81	0	100

Pada Tabel 3 di atas dapat dilihat rata-rata 93,19% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan evaluasi terhadap kurikulum, 6,81% responden menyatakan kadang-kadang, 0% responden menyatakan jarang dan tidak pernah. Berdasarkan rata-rata tersebut dapat dikatakan evaluasi kurikulum sekolah unggul sudah baik sekali.

Jika dilihat dari persentase tertinggi 94,5% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan evaluasi

kegiatan intrakurikuler, dan 5,5% responden menyatakan kadang-kadang, 0% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase terendah 91,88% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan evaluasi kegiatan ekstrakurikuler, 8,12% responden menyatakan kadang-kadang, 0% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

4) Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul

Secara keseluruhan hasil pengolahan data tentang pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang panjang oleh kepala sekolah dan guru dapat dilihat pada rekapitulasinya pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Rekapitulasi Persentase Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul SMAN 1 Padang Panjang

No	Kegiatan dalam Pengelolaan Kurikulum	SL	SR	KD	JR	TP	Jumlah
		%	%	%	%	%	%
1.	Perencanaan kurikulum	63.12	31.97	3.88	0.39	0.64	100
2.	Pelaksanaan Kurikulum	24.73	46.14	25.41	3.2	0.52	100
3.	Evaluasi pelaksanaan kurikulum	47.38	45.81	6.81	0	0	100
Rata-rata		45.08	41.31	12.03	1.19	0.39	100

Pada Tabel 4 di atas dapat dilihat rata-rata 86,39% responden menyatakan kepala sekolah bersama dengan guru selalu dan sering mengelola kurikulum, 12,03% responden menyatakan

kadang-kadang dan 1,58% responden menyatakan jarang dan tidak pernah. Berdasarkan rata-rata tersebut dapat dikatakan pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang baik sekali.

Jika dilihat dari persentase tertinggi 95,09% responden menyatakan kepala sekolah bersama dengan guru selalu dan sering merencanakan kurikulum, 3,88% responden menyatakan kadang-kadang, dan 1,03% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase terendah 70,87 responden menyatakan kepala sekolah bersama dengan guru selalu dan sering melaksanakan kurikulum, 25,41% responden menyatakan kadang-kadang, dan 3,72% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

2. Manajemen Sumberdaya Manusia Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

a. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Hasil penelitian untuk variabel yang ketiga, yakni tentang pengelolaan sumber daya manusia di SMA Negeri 1 Padang Panjang dan terdiri atas 3 sub variabel, yakni perencanaan sumberdaya manusia, pengembangan sumberdaya manusia, evaluasi dan monitoring sumber daya manusia, akan digambarkan sebagai berikut :

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Hasil pengolahan data tentang perencanaan sumber daya manusia sekolah unggul dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Perencanaan Sumber Daya Manusia SMA 1 Padang Panjang

No	Perencanaan Sumber Daya Manusia	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Membahas bersama guru ttg keahlian guru baru yang akan diterima	6	15	9	22.5	5	12.5	7	17.5	13	32.5	40	100
2	Memperhatikan beban kerja guru dalam menentukan guru baru yang akan diterima	20	50	15	37.5	4	10	1	2.5	0	0	40	100
3	Mengidentifikasi peralatan yang tersedia untuk menentukan penambahan guru baru di sekolah	23	57.5	10	25	4	10	2	5	1	2.5	40	100
4	Mempertimbangkan jumlah guru baru yang dibutuhkan sekolah berdasarkan jumlah guru yang sudah ada	34	85	5	12.5	1	2.5	0	0	0	0	40	100
5	Memperhatikan bidang keahlian guru yang sudah ada	29	72.5	11	27.5	0	0	0	0	0	0	40	100
6	Membicarakan bersama guru mengenai kualifikasi guru baru yang akan diterima	11	27.5	19	47.5	6	15	3	7.5	1	2.5	40	100
7	Memperhatikan masa kerja guru yang ada dalam penentuan guru baru yang akan diterima	11	27.5	11	27.5	15	37.5	2	5	1	2.5	40	100
8	Membahas bersama guru tentang pengetahuan dan keterampilan guru baru yang akan diterima	14	35	9	22.5	11	27.5	4	10	2	5	40	100
9	Mengirimkan data guru yang dibutuhkan sesuai dengan bidang keahlian ke BKD	27	67.5	5	12.5	7	17.5	1	2.5	0	0	40	100
Rata-rata			48.6		26.1		14.7		5.6		5.0		100

Pada Tabel 5 di atas dapat dilihat rata-rata 74,7% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan perencanaan sumberdaya manusia pada sekolahnya, 14,7% responden menyatakan kadang-kadang dan 10,6% responden

menyatakan jarang dan tidak pernah. Berdasarkan rata-rata jawaban tersebut dapat dikatakan perencanaan sumberdaya manusia sudah baik.

Persentase jawaban tertinggi 100% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memperhatikan bidang keahlian guru yang sudah ada, 0% responden menyatakan kadang-kadang, jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase terendah 37,5% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering membahas bersama dengan guru tentang keahlian guru baru yang akan diterima, 12,5% responden menyatakan kadang-kadang dan 50% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Data mengenai pengembangan Sumber Daya Manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Pengembangan Sumber Daya Manusia SMA 1 Padang Panjang

No	Pengembangan Sumberdaya Manusia	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	f	%		%	f	%	f	%	f	%
1	Memberikan kesempatan guru meningkatkan pengetahuan	35	87.5	4	10	0	0	0	0	1	2.5	40	100
2	Memberikan kesempatan guru meningkatkan keterampilan	34	85	6	15	0	0	0	0	0	0	40	100
3	Memberikan kesempatan guru meningkatkan rasa tanggung jawab pada tugas	34	85	4	10	1	2.5	1	2.5	0	0	40	100
4	Memberikan kesempatan guru melanjutkan pendidikan agar dapat melakukan inovasi dalam tugas	34	85	6	15	0	0	0	0	0	0	40	100
5	Memberikan kesempatan guru melanjutkan pendidikan sehingga memiliki inisiatif dalam tugas	32	80	8	20	0	0	0	0	0	0	40	100
6	Memberikan kesempatan guru melanjutkan pendidikan sehingga dapat memecahkan masalah	34	85	6	15	0	0	0	0	0	0	40	100
7	Memberikan kesempatan guru melanjutkan pendidikan agar menjadi tenaga efektif dan efisien	37	92.5	2	5	0	0	0	0	1	2.5	40	100
8	Memberikan kesempatan guru mengikuti pelatihan sesuai bidang keahliannya	35	87.5	4	10	0	0	1	2.5	0	0	40	100
9	Memberikan kesempatan guru mengikuti pelatihan shg dapat mempraktekkan dalam tugas	35	87.5	5	12.5	0	0	0	0	0	0	40	100
10	Memberikan kesempatan guru mengikuti pelatihan shg memperbaiki penguasaan ketrampilan dalam tugas	34	85	6	15	0	0	0	0	0	0	40	100
	Rata-rata		85.8		13.1		0.3		0.6		0.3		100

Pada Tabel 6 di atas dapat dilihat rata-rata 98,9% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan pengembangan sumberdaya manusia di sekolahnya, 0,3% responden menyatakan kadang-kadang dan 0,9% responden menyatakan jarang dan tidak pernah. Berdasarkan rata-rata tersebut dapat dikatakan pengembangan sumberdaya manusia yang sudah baik sekali.

Persentase jawaban tertinggi 100% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memberi kesempatan kepada guru meningkatkan keterampilannya, melanjutkan pendidikan sehingga dapat melakukan inovasi, berinisiatif dalam tugasnya, mampu memecahkan masalah, memberi kesempatan mengikuti pelatihan sehingga dapat dipraktekkan, dan memperbaiki penguasaan keterampilan dalam tugas, 0% responden menyatakan kadang-kadang, jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase terendah 95% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memberikan kesempatan guru meningkatkan rasa tanggung jawab pada tugasnya, 2,5% responden menyatakan kadang-kadang, dan 2,5% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

3) Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

Data mengenai pelaksanaan monitoring dan evaluasi sumber daya manusia sekolah unggulan pada SMA Negeri 1 Padang Panjang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Sumber Daya Manusia

No	Monitoring dan evaluasi Sumberdaya Manusia	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	Memeriksa program tahunan guru	34	85	3	7.5	3	7.5	0	0	0	0	40	100
2	Memeriksa program semester guru	32	80	5	12.5	2	5	1	2.5	0	0	40	100
3	Memeriksa silabus guru	33	82.5	4	10	3	7.5	0	0	0	0	40	100
4	Memeriksa rencana pembelajaran guru	31	77.5	7	17.5	2	5	0	0	0	0	40	100
5	Memantau guru persiapan siswa belajar	22	55	12	30	6	15	0	0	0	0	40	100
6	Menilai penguasaan materi mengajar guru	16	40	7	17.5	17	42.5	0	0	0	0	40	100
7	Menilai metode mengajar guru	18	46.15	9	23.08	12	30.8	0	0	0	0	39	100
8	Memantau penggunaan waktu guru dalam PBM	19	47.5	12	30	9	22.5	0	0	0	0	40	100
9	Memeriksa evaluasi hasil belajar siswa yang digunakan guru	12	30	12	30	14	35	1	2.5	1	2.5	40	100
10	Memantau pelaksanaan hasil belajar siswa	25	62.5	11	27.5	4	10	0	0	0	0	40	100
11	Mengawasi guru menilai hasil belajar siswa	19	47.5	8	20	9	22.5	4	10	0	0	40	100
12	Mengawasi guru dalam pengisian rapor	16	40	4	10	11	27.5	8	20	1	2.5	40	100
13	Memeriksa program pengayaan guru	10	25	19	47.5	8	20	3	7.5	0	0	40	100
14	Memeriksa program remedial guru	5	12.5	13	32.5	14	35	6	15	2	5	40	100
15	Memantau pelaksanaan program pengayaan	8	20	12	30	10	25	9	22.5	1	2.5	40	100
16	Memantau pelaksanaan program remedial guru	5	12.5	14	35	9	22.5	9	22.5	3	7.5	40	100
Rata-rata			33.1		29.2		24.4		11.1		2.2		100

Pada Tabel 7 di atas dapat dilihat rata-rata 62,3% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia yang ada di sekolahnya, 24,4% responden menyatakan kadang-kadang, 13,3% responden menyatakan jarang dan tidak pernah. Berdasarkan rata-rata jawaban responden tersebut dapat dikatakan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia sekolah unggul sudah baik.

Persentase jawaban tertinggi 95% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memeriksa rencana pembelajaran guru sebelum digunakannya, 5% responden menyatakan kadang-kadang dan 0% menyatakan jarang dan tidak pernah.

Sedangkan persentase jawaban terendah 45% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memeriksa program remedial yang dibuat oleh guru, 35% responden menyatakan kadang-kadang dan 20% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

4) Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul

Secara keseluruhan hasil pengolahan data tentang manajemen sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang oleh kepala sekolah bersama dengan guru dapat dilihat pada rekapitulasi pada Tabel 8 berikut ini;

monitoring dan evaluasi terhadap sumberdaya manusia di sekolahnya, 24,45 responden menyatakan kadang-kadang dan 13,3% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Unggul

a. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dibahas disini adalah gaya kepemimpinan menurut Blanchard yaitunya gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif. Berikut ini akan diuraikan satu persatu mengenai gaya kepemimpinan menurut Blanchard tersebut :

1) Gaya Kepemimpinan Instruktif Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang

Data mengenai gaya kepemimpinan instuktif dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini :

Tabel 9. Gaya Kepemimpinan Instruktif Kepala Sekolah SMAN 1 Padang Panjang

No	Gaya Kepemimpinan Instruktif	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%
1	Tidak melibatkan guru dalam mengambil keputusan	0	0	8	21,6	10	27,0	17	45,9	2	5,4	37	100
2	melibatkan guru dalam pemecahan masalah sekolah	2	5,4	15	40,5	20	54,1	0	0	0	0	37	100
3	Mengarahkan secara rinci tugas-tugas pokok guru	2	5,4	12	32,4	23	62,2	0	0	0	0	37	100
4	Memberikan dukungan rendah pada kegiatan guru	0	0	5	13,5	3	8,1	19	51,4	10	27,0	37	100
5	Langsung mengumumkan keputusan yang diambil tanpa melibatkan guru.	0	0	1	2,7	6	16,2	27	73,0	3	8,1	37	100
6	Hanya mengawasi pelaksanaan keputusan yang diambilnya	7	18,9	11	29,7	7	18,9	12	32,4	0	0	37	100
7	Mengarahkan hal-hal yang harus dilakukan guru	4	10,8	5	13,5	13	35,1	11	29,7	4	10,8	37	100
8	Mengarahkan guru mengenai tugasnya	3	8,1	6	16,2	15	40,5	12	32,4	1	2,7	37	100
9	membatasi peranan guru dengan mengarahkan hal yang harus dilaksanakannya	4	10,8	0	0	7	18,9	21	56,8	5	13,5	37	100
10	mendominasi setiap keputusan yang diambil di lingkungan sekolah	8	21,6	5	13,5	11	29,7	6	16,2	7	18,9	37	100
11	mengambil langkah untuk mengarahkan guru agar bekerja sesuai prosedur	9	24,3	23	62,2	2	5,4	3	8,1	0	0	37	100
12	bertindak cepat, tegas untuk memperbaiki kesalahan dan mengarahkan lagi para guru	2	5,4	27	73,0	1	2,7	4	10,8	3	8,1	37	100
13	memecahkan masalah yang dihadapi sendirian dengan informasi yang ada	1	2,7	9	24,3	16	43,2	8	21,6	3	8,1	37	100
14	membuat keputusan sesuai informasi dan keahlian yang akurat	6	16,2	20	54,1	8	21,6	3	8,1	0	0	37	100
15	menjelaskan kepada guru bagaimana suatu tugas dilaksanakan.	14	37,8	7	18,9	12	32,4	4	10,8	0	0	37	100
16	membuat aturan dan prosedur secara rinci agar guru mengikutinya.	2	5,4	19	51,4	13	35,1	3	8,1	0	0	37	100
Rata-rata			10,8		29,2		28,2		25,3		6,4		100

Berdasarkan gambaran data yang ada pada Tabel 9 menunjukkan bahwa secara umum terlihat penerapan gaya kepemimpinan instruktif oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang kurang baik, hal ini dibuktikan dengan persentase jawaban responden yang mengatakan selalu dan sering (40%), dan kadang-kadang (28,2%), serta jarang dan tidak pernah (31,7%).

Sedangkan secara khusus persepsi guru tentang gaya kepemimpinan instruktif yang digunakan kepala sekolah, responden menyatakan bahwa sering bertindak secara cepat, tegas demi memperbaiki suatu kesalahan dan mengarahkan kembali para guru, serta kepala sekolah kadang-kadang langsung mengumumkan keputusan yang diambilnya tanpa mengikut sertakan guru dengan persentase sebesar (73,0%) yang dapat digolongkan baik.

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang sering mengambil langkah-langkah tertentu untuk mengarahkan guru agar bekerja dengan tata cara yang baik dan sesuai prosedur, serta kepala sekolah kadang-kadang memberikan pengarahan secara rinci terhadap tugas-tugas pokok guru dengan persentase sebesar (62,2%) yang dapat digolongkan baik.

Kepala sekolah jarang membatasi peranan guru dengan mengarahkan hal-hal yang harus dilaksanakan guru dengan persentase sebesar (56,8%) yang dapat digolongkan cukup baik.

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang selalu memecahkan masalah yang dihadapi sendirian dengan menggunakan informasi yang tersedia pada saat problem itu muncul, langsung mengumumkan keputusan yang diambilnya tanpa mengikut sertakan guru dengan kategori jawaban sering, kepala sekolah kadang-kadang bertindak secara cepat, tegas untuk memperbaiki suatu kesalahan dan mengarahkan kembali para guru dengan persentase sebesar (2,7 %), yang berarti bahwa menurut guru SMA Negeri 1 Padang Panjang penerapan gaya instruktif pada item-item tertentu kurang dilaksanakan oleh kepala sekolah karena berada pada persentase jawaban responden terendah.

Kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi sekolah, selalu memberikan pengarahan secara rinci terhadap tugas-tugas pokok guru, dan selalu bertindak secara cepat, tegas untuk memperbaiki suatu kesalahan dan mengarahkan kembali para guru, serta kepala sekolah selalu membuat aturan dan prosedur secara rinci agar guru mengikutinya dengan persentase jawaban responden sebesar (5,4%), yang berarti bahwa persentase jawaban responden rendah, gaya kepemimpinan instruktif kurang baik dilaksanakan bagi lembaga sekolah unggul untuk kemajuan sekolah, karena memberikan instruksi yang tinggi dan dukungan yang rendah kepada guru. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan instruktif ini jarang digunakan oleh kepala sekolah

2) Gaya Kepemimpinan Konsultatif Kepala Sekolah SMA Negeri 1
Padang Panjang

Data mengenai gaya kepemimpinan konsultatif dapat dilihat dari posisi pimpinan sebagai pengambil keputusan dan bersedia mendengar keluhan guru, terlihat dari tabel 10 berikut ini :

**Tabel 10. Gaya Kepemimpinan Konsultatif Kepala Sekolah
SMAN 1 Padang Panjang**

No	Gaya Kepemimpinan Konsultatif	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1	Memberikan dukungan kepada guru yang akan menerapkan pembelajaran yang inovatif	11	29,7	21	56,8	5	13,5	0	0	0	0	37	100
2	Menerima keluhan guru	4	10,8	18	48,6	11	29,7	3	8,1	1	2,7	37	100
3	Memberi dukungan yang tinggi kepada guru dalam menjalankan keputusan	9	24,3	17	45,9	3	8,1	5	13,5	1	2,7	37	100
4	Menggunakan sistem komunikasi dua arah	8	21,6	20	54,1	7	18,9	2	5,4	0	0	37	100
5	Melakukan pengawasan terhadap keputusan yang diambilnya	4	10,8	10	27,0	18	48,6	3	8,1	2	5,4	37	100
6	Keputusan, memperhatikan perasaan dan keluhan guru.	0	0	28	75,7	9	24,3	0	0	0	0	37	100
7	Guru memperoleh dukungan yang tinggi berkenaan dengan metode pembelajaran	13	35,1	11	29,7	3	8,1	10	27,0	0	0	37	100
8	Guru mengkonsultasikan masalah belajar mengajar pada kepala sekolah	2	5,4	8	21,6	13	35,1	10	27,0	4	10,8	37	100
9	Mengarahkan guru sehingga prestasi kerja dan hubungan berjalan baik.	1	2,7	25	67,6	8	21,6	3	8,1	0	0	37	100
10	Memberi kesempatan guru mengungkapkan keinginannya	6	16,2	6	16,2	17	45,9	8	21,6	0	0	37	100
11	Memberitahukan perubahan kebijakan dan menjelaskan pengaruhnya	9	24,3	6	16,2	13	35,1	4	10,8	5	13,5	37	100
Rata-rata			16,4		41,4		26,3		11,8		3,2		100

Berdasarkan Tabel 10 dapat dikatakan bahwa secara umum kepala sekolah selalu dan sering menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dengan persentase jawaban responden sebesar (57,8%) yang termasuk dalam kategori cukup baik, kadang-kadang (26,3%), kepala sekolah jarang dan tidak pernah menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dengan persentase jawaban responden sebesar (15%).

Secara khusus dalam pengambilan keputusan kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang sering (75,7%) memperhatikan keluhan dan perasaan guru yang dapat digolongkan baik, kepala sekolah sering memberikan pengarahan terhadap guru sehingga prestasi kerja dan hubungan dengan gurupun berjalan dengan baik dengan persentase jawaban responden sebesar (67,6%) yang dapat digolongkan baik, kepala sekolah sering memberikan dukungan kepada guru yang akan menerapkan cara pembelajaran yang inovatif dengan persentase sebesar (56,8%) yang digolongkan cukup baik.

Kepala sekolah tidak pernah menerima keluhan dari guru terhadap keputusan yang bersifat memberatkan guru dan tidak pernah memberikan dukungan yang tinggi kepada guru dalam menjalankan keputusan yang diambil melalui rapat majelis guru dengan persentase jawaban responden sebesar (2,7 %), yang berarti

bahwa kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tidak bersifat memberatkan bagi guru.

Dalam berkomunikasi kepala sekolah jarang menggunakan sistem komunikasi dua arah, kepala sekolah tidak pernah melakukan pengawasan terhadap keputusan yang diambilnya melalui rapat majelis guru dengan persentase jawaban responden sebesar (5,4%), yang berarti kepala sekolah kurang melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan keputusan yang telah diambil bersama, karena kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru.

3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang

Berikut ini pada tabel 11 akan tergambar gaya kepemimpinan partisipatif yang dilihat dari keseimbangan keterlibatan antara kepala sekolah dengan guru dalam pengambilan keputusan.

Tabel 11. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMAN 1 Padang Panjang

No	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	Melimpahkan sebagian wewenang kepada guru untuk mendukung tugasnya.	0	0	11	29,7	22	59,5	4	10,8	0	0	37	100
2	Melibatkan guru dalam kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah	18	48,6	12	32,4	4	10,8	1	2,7	2	5,4	37	100
3	Antara Kepala sekolah dan guru terdapat rasa saling mempercayai	8	21,6	22	59,5	7	18,9	0	0	0	0	37	100
4	Suasana saling hormat menghormati terdapat antar kepala sekolah dan guru	4	10,8	25	67,6	8	21,6	0	0	0	0	37	100
5	Antara kepala sekolah dan guru terdapat sikap saling menghormati	8	21,6	21	56,8	7	18,9	1	2,7	0	0	37	100
6	Saling bertukar ide dan memberikan kesempatan kepada guru dalam mengambil keputusan.	2	5,4	20	54,1	12	32,4	2	5,4	1	2,7	37	100
7	Bekerja sama dengan guru dan bersama-sama memecahkan masalah.	0	0	22	59,5	14	37,8	1	2,7	0	0	37	100
8	Memperbolehkan keterlibatan guru dalam menentukan tugas dan tanggung jawabnya.	0	0	1	2,7	26	70,3	10	27,0	0	0	37	100
9	Memberitahukan masalah yang dihadapi sekolah kepada guru untuk mendapatkan ide dan saran-saran darinya.	4	10,8	19	51,4	10	27,0	4	10,8	0	0	37	100
Rata-rata			13,2		45,9		33,1		6,9		1		100

Dari Tabel 11 terlihat bahwa persentase rata-rata jawaban responden dari penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang dilaksanakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori cukup baik yang dibuktikan dengan persentase jawaban responden selalu dan sering sebesar (59,1%),

kadang-kadang (33,1%), jarang dan tidak pernah dengan persentase sebesar (7%).

Sedangkan secara rinci kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang kadang-kadang (70,3%) memperbolehkan keterlibatan guru dalam menentukan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat digolongkan baik, suasana saling hormat menghormati sering terdapat antar kepala sekolah dan guru dengan persentase sebesar (67,6%) dengan kategori baik. Antara Kepala sekolah dan guru sering terdapat rasa saling mempercayai, sering bekerja sama dengan guru dan bersama-sama memecahkan masalah serta kadang-kadang kepala sekolah melimpahkan sebagian wewenang kepada guru untuk mendukung tugasnya dengan persentase sebesar (59,5%) yang berada pada kategori cukup baik.

Kepala sekolah SMA Negei I Padang Panjang jarang melibatkan guru dalam berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah, antara kepala sekolah dan guru jarang terdapat sikap saling menghormati, kepala sekolah jarang bekerja sama dengan guru dan bersama-sama memecahkan masalah, dan kepala sekolah tidak pernah saling bertukar ide, memberikan kesempatan kepada guru dalam mengambil keputusan berada pada persentase terendah (2,7%). Kepala sekolah selalu saling bertukar ide dan memberikan kesempatan kepada guru dalam mengambil keputusan, kepala

sekolah tidak pernah melibatkan guru dalam berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah dengan persentase (5,4%).

4) Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang

Berikut ini pada Tabel 12 akan tergambar gaya kepemimpinan delegatif yang dilihat dari posisi pimpinan sebagai simbol dan penasihat.

Tabel 12. Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah SMAN 1 Padang Panjang

No	Gaya Kepemimpinan Delegatif	SL		SR		KD		JR		TP		JUMLAH	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Mendiskusikan masalah guru dengan guru lain	0	0	3	8,1	14	37,8	18	48,6	2	5,4	37	100
2	Memberikan kebebasan guru mengambil keputusan	1	2,7	11	29,7	1	43,2	9	24,3	0	0	37	100
3	Hanya memberi saran untuk kebaikan proses pembelajaran apabila ditanyakan guru	4	10,8	2	5,4	11	29,7	19	51,4	1	2,7	37	100
4	Dalam menetapkan suatu kebijakan sekolah, ide yang berkembang banyak berasal dari majelis guru	0	0	1	2,7	25	67,6	11	29,7	0	0	37	100
5	Kebijakan sekolah lebih menguntungkan kepala sekolah sebagai seorang individu	0	0	6	16,2	7	18,9	15	40,5	9	24,3	37	100
6	Melimpahkan semua kewenangan kepada wakil kepala sekolah	0	0	6	16,2	6	16,2	19	51,4	6	16,2	37	100
7	Mencoba menyelesaikan masalah, apabila guru tidak mampu menyelesaikannya.	2	5,4	7	18,9	21	56,8	7	18,9	0	0	37	100
8	Memperbolehkan guru merumuskan arahnya sendiri.	2	5,4	7	18,9	22	59,5	4	10,8	2	5,4	37	100
9	Membiarkan guru mengetahui bagaimana diri mereka seharusnya melaksanakan tugas.	6	16,2	16	43,2	15	40,5	0	0	0	0	37	100
Rata-rata			4,5		17,7		41,1		30,6		6,0		100

Pada Tabel 12 di atas terlihat bahwa secara umum kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang selalu dan sering (22,2%) melaksanakan gaya kepemimpinan delegatif yang dapat digolongkan kurang baik, kadang-kadang (41,1%), jarang dan tidak pernah (36,6%).

Secara khusus dalam menetapkan suatu kebijakan sekolah, ide yang berkembang kadang-kadang banyak berasal dari majelis guru dengan persentase jawaban responden sebesar (67,6%) berada pada golongan baik, kepala sekolah kadang-kadang (59,5%) memperbolehkan guru merumuskan arahnya sendiri dengan kategori cukup baik.

Kepala sekolah kadang-kadang mencoba membantu menyelesaikan masalah, apabila guru tidak mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya dengan persentase (56,8%) yang dapat digolongkan cukup baik. Kepala sekolah selalu memberikan kebebasan kepada guru di dalam mengambil keputusan dengan persentase jawaban responden terendah (2,7%), dengan arti bahwa kepala sekolah masih kurang memberikan kebebasan kepada guru dalam mengambil keputusan.

Kepala sekolah selalu mencoba membantu menyelesaikan masalah, apabila guru tidak mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan memperbolehkan guru merumuskan arahnya sendiri, kepala sekolah sering hanya memberikan saran untuk

kebaikan proses pembelajaran apabila ditanyakan guru dengan persentase jawaban responden sebesar (5,4%) dengan arti bahwa kepala sekolah masih kurang memberikan bantuan kepada apabila diperlukan guru, yang seharusnya pada gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah melimpahkan wewenangnya kepada guru.

5) Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Unggul

Secara keseluruhan hasil pengolahan data tentang kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang panjang dapat dilihat pada rekapitulasinya pada Tabel 13 berikut ini:

Tabel 13. Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang

No	Persentase Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	SL	SR	KD	JR	TP	JML
		%	%	%	%	%	%
1	Gaya Instrukturif	10,8	29,2	28,2	25,3	6,4	100
2	Gaya Konsultatif	16,4	41,4	26,3	11,8	3,2	100
3	Gaya Partisipatif	13,2	45,9	33,1	6,9	1	100
4	Gaya Delegatif	4,5	17,7	41,1	30,6	6,0	100
Rata-rata		11,22	33,55	32,18	18,65	4,15	100

Pada Tabel 13 diatas terlihat bahwa secara umum persepsi jawaban guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang selalu dan sering dengan persentase

sebesar (44,77%) yang dapat digolongkan cukup baik , kadang-kadang (32,18%), jarang dan tidak pernah (22,8%).

Sedangkan secara khusus terlihat penerapan gaya kepemimpinan instruktif selalu selalu dan sering dengan persentase jawaban responden sebesar (40%) yang berada pada kategori cukup baik, kadang-kadang (28,2%), jarang dan tidak pernah (31,7%).

Pelaksanaan gaya kepemimpinan konsultatif selalu dan sering dengan persentase jawaban responden (57,8%) yang termasuk dalam kategori cukup baik, kadang-kadang (26,3%), kepala sekolah jarang dan tidak pernah menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dengan persentase (15%).

Penerapan kepemimpinan partisipatif yang dilaksanakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori cukup baik dengan persentase jawaban responden selalu dan sering (59,1%), kadang-kadang (33,1%), jarang dan tidak pernah dengan persentase jawaban responden (7%).

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang selalu dan sering (22,2%) melaksanakan gaya kepemimpinan delegatif yang dapat digolongkan kurang baik, kadang-kadang (41,1%), jarang dan tidak pernah (36,6%).

4. Pengelolaan Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

Pada bagian berikut akan diinformasikan hasil penelitian tentang pengelolaan sekolah unggul ditinjau dari aspek pengelolaan kurikulum, manajemen sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut;

Tabel 14. Rekapitulasi Pengelolaan Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

No	Sub Variabel	SL	SR	JR	KD	TP	Jumlah
		%	%	%	%	%	%
1.	Pengelolaan Kurikulum	45.08	41.31	12.03	1.19	0.39	100
2.	Manajemen Sumber Daya Manusia	55.8	22.8	13.3	5.6	2.5	100
3.	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	11.22	33.55	32.18	18.65	4.15	100
Rata-rata		37.36	32.53	19.11	8.48	2.34	100

Berdasarkan data hasil penelitian tersebut pengelolaan sekolah unggul SMAN 1 Padang Panjang ditinjau dari pengelolaan kurikulum, manajemen sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa sebanyak 69,89% responden menyatakan pengelolaan sekolah unggul selalu dan sering dilaksanakan dengan baik, 19,11% menyatakan jarang dilaksanakan dengan baik dan 10,72% responden menyatakan tidak pernah dilakukan dengan baik.

Dari tiga aspek yang diteliti tentang faktor yang menjadikan SMAN 1 Padang Panjang, berdasarkan hasil penelitian 86,39% responden menyatakan pengelolaan kurikulum selalu dan sering dilakukan dengan

baik sekali, 12,03% menyatakan jarang dilakukan dan 1,58% menyatakan tidak pernah.

Sedangkan sebanyak 78,06% responden menyatakan manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri 1 Padang Panjang selalu dan sering dilakukan dengan baik, 13,3% responden menyatakan jarang dan 8,1% menyatakan tidak pernah.

Sebanyak 44,72% responden menyatakan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif dengan cukup baik. Sedangkan 32,18% menyatakan jarang dilakukan dan 22,80% responden menyatakan tidak pernah dilakukan dengan kurang baik.

B. Pembahasan

1. Pengelolaan kurikulum sekolah unggul

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang sudah dideskripsikan pada bagian sebelumnya yang mencakup; a) perencanaan kurikulum, b) pelaksanaan kurikulum, c) evaluasi kurikulum.

a. Perencanaan kurikulum

Secara keseluruhan kegiatan perencanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru pada sekolah unggul di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah baik sekali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru pada sekolah

unggul 95,09% responden menyatakan selalu dan sering merencanakan kurikulum, 3,88% responden menyatakan kadang-kadang, dan 1,03% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perencanaan kurikulum di sekolah unggul sudah baik sekali baik dalam penyusunan kalender pendidikan, pembagian tugas mengajar guru, dan penyusunan jadwal pelaksanaan pembelajaran.

Kegiatan perencanaan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu kegiatan pengelolaan. Disamping itu, perencanaan juga menjadi hal utama dilakukan dalam menjalankan suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Hasibuan (2006:95) memandang perencanaan merupakan salah satu fungsi manajer yang meliputi seleksi atas alternatif tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program. Dengan demikian baik atau buruknya perencanaan yang dilakukan sangat menentukan hasil dari suatu pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan yang lebih baik.

Perencanaan kurikulum pada SMA Negeri 1 Padang Panjang, sebagai salah satu sekolah unggul di Sumatera Barat diarahkan pada upaya merencanakan dan mempersiapkan segala sesuatu untuk dapat melaksanakan kurikulum baik yang menyangkut kegiatan intrakurikuler maupun kegiatan ekstrakurikuler. Membuat perencanaan yang matang tidaklah mudah, diperlukan suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kualitas kegiatan pengelolaan kurikulum.

Pengidentifikasian masalah merupakan langkah awal dalam merencanakan. Proses membandingkan keadaan sekarang dengan keadaan seharusnya dapat dijadikan pedoman untuk merumuskan suatu masalah. Selanjutnya dikembangkan strategi yang tepat untuk mencapai hasil pengelolaan kurikulum yang optimal.

Kegiatan kepala sekolah bersama dengan guru pada perencanaan kurikulum antara lain penyusunan kalender pendidikan, pembagian tugas guru dan penyusunan jadwal pelaksanaan pelajaran.

Penyusunan kalender pendidikan untuk kegiatan selama satu tahun merupakan bagian penting dari administrasi kurikulum yang disusun sebelum tahun ajaran baru dimulai. Berdasarkan hasil penelitian 92,85% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering menyusun kalender pendidikan. Hasil tersebut berarti penyusunan kalender pendidikan tersebut telah direncanakan secara matang oleh kepala sekolah dan guru, didasarkan pada standar isi dan diputuskan dalam rapat guru bersama kepala sekolah dengan tujuan agar penggunaan waktu selama satu tahun terbagi secara merata dan sebaik-baiknya demi peningkatan mutu pendidikan pada sekolah unggul.

Hal diatas serupa dengan pendapat Muhlis (2007) yang menyatakan bahwasanya penyusunan kalender pendidikan tersebut haruslah didasarkan kepada "Standar isi degan memperhatikan

ketentuan dari pemerintah, memuat aktivitas sekolah selama satu tahun, diputuskan dalam rapat guru bersama kepala sekolah”.

Pembagian tugas guru harus diatur secara administratif untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum baik menyangkut kegiatan intrakurikuler maupun ektrakurikuler. Hasil penelitian menggambarkan bahwa 96,58% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering membagi tugas kepada guru baik itu tugas mengajar, tugas pembinaan ektrakurikuler maupun tugas bimbingan belajar.

Dari hasil tersebut berarti kegiatan pembagian tugas guru yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah melalui musyawarah guru yang dipimpin kepala sekolah, dan juga sudah menerapkan tiga jenis kegiatan administrasi pembagian tugas guru yaitu tugas mengajar, tugas pembinaan ektrakurikuler, dan tugas bimbingan belajar. Semua itu ditujukan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum.

Sebagaimana pendapat Hamalik (2007:180) menyebutkan bahwasanya pembagian-pembagian tugas guru meliputi tiga jenis kegiatan administrasi yaitu “Pembagian tugas mengajar, pembagian tugas pembinaan ektrakurikuler, pembagian tugas bimbingan belajar”.

Kegiatan terakhir adalah penyusunan jadwal pelaksanaan pelajaran merupakan kegiatan menyusun pembagian waktu untuk mengatur kelancaran proses kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian 95,84% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering menyusun jadwal pelaksanaan pelajaran. Hal

ini berarti kepala sekolah sudah baik sekali melakukan penyusunan jadwal pelajaran dan sudah memperhatikan aspek-aspek penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan jadwal pelajaran.

Suryosubroto (1990:18) menyatakan bahwa penyusunan jadwal pelajaran hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut

- a. Antara mata pelajaran yang satu dengan lainnya harus ada selingan
- b. Pelajaran jangan terlalu lama
- c. Masing-masing mata pelajaran dicarikan waktu yang sesuai
- d. Harus disediakan waktu istirahat untuk murid
- e. Jangan sampai kegiatan satu kelas mengganggu kelas lain

Penyusunan jadwal ini sangat penting, karena jadwal sangat membantu pelaksanaan pengajaran dan penyusunan jadwal yang kurang tepat berakibat pada penurunan moral kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, jadwal pelajaran harus disusun seefektif dan seefisien mungkin, karena itu hal-hal yang mendasari penyusunan jadwal harus diperhatikan.

Melalui ketiga kegiatan perencanaan kurikulum diatas diharapkan kepala sekolah dan guru selalu bekerja sama untuk terus meningkatkan dan mempertahankan kualitas perencanaan kurikulum untuk masa yang akan datang.

b. Pelaksanaan kurikulum

Pelaksanaan kurikulum merupakan realisasi dari perencanaan kurikulum. Pada pelaksanaan kurikulum yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberikan pembinaan terhadap pelaksanaan

kurikulum baik dalam kegiatan intrakurikuler maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler.

Secara keseluruhan pelaksanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah pada sekolah unggul sudah terlaksana dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pelaksanaan kurikulum yang dilaksanakan oleh kepala sekolah pada sekolah unggul 73,23% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memberikan pembinaan terhadap pelaksanaan kurikulum, 23,73% responden menyatakan kadang-kadang, dan 3,04% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Berdasarkan persentase jawaban responden bahwa kepala sekolah telah melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan kurikulum dengan baik melalui teknik-teknik pembinaan seperti pengarahan, bimbingan dan motivasi. Ruang lingkup pembinaan pelaksanaan kurikulum yang diberikan kepala sekolah tersebut meliputi pembinaan pelaksanaan kegiatan intrakurikuler dan pembinaan kegiatan ekstrakurikuler.

Pembinaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas sehingga orang menjadi lebih berkualitas / lebih professional dalam bekerja.

Kegiatan pembinaan pelaksanaan kegiatan intrakurikuler yang dilakukan kepala sekolah adalah pembinaan dalam kegiatan pembelajaran. Sudjana (1989) menyatakan bahwasanya pelaksanaan pembelajaran secara garis besar terdiri dari beberapa langkah yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran dan tindak lanjut terhadap evaluasi”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, pembinaan yang diberikan kepala sekolah dalam pembelajaran disini adalah pembinaan dalam menyusun program pembelajaran, pembinaan dalam melaksanakan pembelajaran dan pembinaan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. Menurut hasil penelitian, pembinaan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap kegiatan-kegiatan di atas sudah terlaksana dengan baik dengan persentase jawaban responden 61,18% menyatakan selalu dan sering.

Apabila kegiatan pembinaan itu berjalan dengan baik dan guru yang dibina mengerti akan maksud pembinaan, maka tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai secara optimal.

Sementara itu, kegiatan pembinaan yang diberikan kepala sekolah terhadap guru dalam kegiatan ekstrakurikuler adalah pembinaan kegiatan yang menunjang proses belajar mengajar, pembinaan kegiatan yang bertujuan mengembangkan kreativitas siswa, pembinaan kegiatan yang bertujuan membentuk kepribadian siswa.

Berdasarkan hasil penelitian, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler juga sudah baik. Semua ini dikarenakan kepala sekolah telah menerapkan teknik-teknik pembinaan yang relevan dengan tujuan kegiatan ekstrakurikuler tersebut, baik itu melalui arahan, bimbingan, maupun petunjuk pelaksanaannya sehingga pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler tersebut dapat berjalan dengan baik dan mencapai target yang diharapkan.

Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan tersebut dapat menunjang proses belajar mengajar, kreativitas siswa dan membentuk kepribadian siswa yang utuh dan bertanggung jawab.

c. Evaluasi pelaksanaan kurikulum

Evaluasi kurikulum merupakan kegiatan menentukan seberapa besar hasil pembelajaran, tingkat ketercapaian program yang telah direncanakan dan dilaksanakan mempunyai kontribusi yang optimal terhadap keberhasilan pengelolaan kurikulum.

Pada kegiatan evaluasi pelaksanaan kurikulum yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.

Secara keseluruhan kegiatan evaluasi pelaksanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah di sekolah unggul sudah terlaksana dengan baik sekali. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata 93,19% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan

evaluasi terhadap kurikulum, 6,81% responden menyatakan kadang-kadang, 0% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Hasil temuan di lapangan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di sekolah unggul sudah baik sekali melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kurikulum baik itu evaluasi terhadap kegiatan intrakurikuler maupun evaluasi terhadap kegiatan ektrakurikuler.

Evaluasi yang dilakukan tidak hanya tinggal evaluasi/penilaian semata, tetapi masing-masing hasil penilaian tersebut ditindak lanjuti berupa revisi terhadap permasalahan yang terjadi. Semua ini dilakukan dengan tujuan pencapaian tujuan pendidikan pada sekolah unggul dan menghindari kesalahan dimasa mendatang.

Kegiatan evaluasi pelaksanaan kegiatan intrakurikuler di sekolah unggul, diarahkan pada evaluasi hasil belajar dan program pengajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Ramli (2003 : 63) yang menyatakan bahwasanya evaluasi tersebut dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu melalui "Evaluasi hasil belajar dan evaluasi program pengajaran".

Sementara evaluasi kegiatan ekstrakurikuler pada sekolah unggul diarahkan pada evaluasi terhadap program ekstrakurikuler tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut berupa revisi terhadap permasalahan yang muncul dalam program tersebut.

d. Pengelolaan kurikulum sekolah unggul

Secara umum pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang yang dilakukan kepala sekolah bersama dengan guru sudah terlaksana dengan baik sekali. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata 86,39% responden menyatakan kepala sekolah bersama dengan guru selalu dan sering mengelola kurikulum, 12,03% responden menyatakan kadang-kadang dan 1,58% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Hasil temuan di lapangan di atas, secara keseluruhan terlihat bahwasanya pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah baik sekali. Semua ini tidak terlepas dari kerjasama seluruh komponen sekolah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen diantaranya merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengkoordinasikan serta memonitor pelaksanaan kurikulum tersebut baik dalam bentuk kegiatan intrakurikuler maupun dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler.

Sebagaimana Reksohadiprejo (1989:75) menyatakan bahwa pengelolaan dapat diartikan sebagai suatu usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengkoordinasikan, serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sementara itu, jika dilihat dari persentase tertinggi 95,09% responden menyatakan kepala sekolah bersama dengan guru selalu

dan sering merencanakan kurikulum, sedangkan persentase terendah 73,23% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering memberikan pembinaan terhadap pelaksanaan kurikulum.

Berdasarkan hasil penelitian di atas pelaksanaan kurikulum tersebut sudah terkategori baik, akan tetapi bila dibandingkan dengan kegiatan perencanaan dan evaluasi kurikulum, kegiatan pelaksanaan kurikulum masih terindikasi rendah. Oleh karena itu, kepala sekolah bersama dengan guru hendaknya lebih mengoptimalkan lagi kegiatan pelaksanaan kurikulum khususnya terkait dengan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Misalnya dengan melakukan evaluasi diri, evaluasi sekolah dan mencari alternatif yang dipandang efektif untuk menyelesaikan semua masalah tersebut.

Sebagaimana kita ketahui bahwasanya pengelolaan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler akan dapat berjalan dengan lancar apabila seluruh komponen terlibat dalam pengelolaan kegiatan tersebut dan ikut bersama-sama merumuskan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap kegiatan tersebut.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang sudah dideskripsikan pada bagian sebelumnya yang mencakup; a) perencanaan sumberdaya manusia, b) pengembangan sumberdaya manusia, c) monitoring dan evaluasi sumberdaya manusia.

a. Perencanaan Sumberdaya Manusia Sekolah Unggul

Perencanaan (Planning) adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Kegiatan perencanaan ini memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan manajemen terutama dalam lingkup manajemen sekolah unggul.

Disamping itu, perencanaan juga menjadi langkah awal untuk memulai suatu kegiatan dan menjalankan organisasi khususnya sekolah unggul guna mencapai tujuan sekolah unggul sebagaimana mestinya. Hasibuan (2006:95) memandang "Perencanaan merupakan suatu fungsi manajer yang meliputi seleksi atas alternatif tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program". Dengan demikian baik buruknya perencanaan yang dilakukan sangat menentukan hasil dari suatu kegiatan manajemen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

Secara keseluruhan perencanaan sumberdaya manusia di SMA Negeri 1 Padang Panjang dapat dikatakan telah direncanakan dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru pada sekolah unggul 74,7% responden menyatakan selalu dan sering merencanakan sumberdaya manusia, 14,7% responden yang menyatakan kadang-kadang, dan 10,6% yang menyatakan jarang dan tidak pernah.

Berdasarkan hasil presentase jawaban responden diatas, terlihat bahwasanya kepala sekolah bersama guru telah berupaya mewujudkan perencanaan sumberdaya manusia sekolah unggul yang efektif dan efesien terutama dalam hal penentuan jumlah guru baru yang dibutuhkan, formasi, kualifikasi, pengetahuan dan keterampilan guru baru yang dibutuhkan kemudian mengirimkan data guru yang dibutuhkan tersebut ke Badan Kepegawaian Daerah.

Istilah Manajemen Sumberdaya manusia menurut R. Wayne Mondy (2008) adalah “Pendayagunaan individu untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi”. Dengan demikian perencanaan manajemen sumberdaya manusia sekolah unggul diarahkan pada upaya untuk dapat melaksanakan kegiatan manajemen sumberdaya manusia dengan baik dan memberi sumbangan yang positif terhadap kemajuan organisasi sekolah unggul.

Oleh karena itu, pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia sekolah unggul perlu memperhatikan beberapa hal seperti apa sasaran yang akan dituju dari pengelolaan sumber daya tersebut, kualitas SDM yang telah tersedia dan juga melihat SDA yang ada, sehingga dengan melihat hal seperti itu dalam pengelolaannya dapat diarahkan seperti apa atau apa bentuk pengelolaan yang akan di berikan. Sejalan dengan itu, Syaiful Sagala (2004) mengemukakan bahwasanya perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal berikut ini:

- 1) Mengumpulkan informasi secara regular dan terus-menerus
- 2) Menganalisa permintaan dan penawaran sumber daya manusia masa kini dan masa akan datang
- 3) Menggunakan hasil analisa sebagai bahan penyusunan kebijakan program proyek, dan kegiatan di bidang ketenaga kerjaan dan kesempatan kerja
- 4) Memanfaatkan sumber daya manusia menurut jabatan dan kesempatan kerja
- 5) Melaksanakan monitoring secara terus-menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan dan penyesuaian

Perhatian terhadap persyaratan perencanaan diatas sangatlah penting dan bisa menjadi hal pokok untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas dan kuantitas perencanaan sumberdaya manusia di sekolah unggul. Hal ini dikarenakan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk menempati lingkungan sekolah unggul haruslah sumberdaya manusia yang berkualitas, mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang optimal, kreatif, inovatif, loyal dan berdedikasi tinggi terhadap tugasnya sebagai insan pendidik.

Melalui kegiatan perencanaan sumberdaya manusia ini diharapkan kepala sekolah dan guru selalu bekerjasama untuk terus meningkatkan dan mempertahankan kualitas perencanaan sumberdaya manusia untuk masa yang akan datang. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup dalam pelaksanaannya.

b. Pengembangan Sumberdaya Manusia Sekolah Unggul

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau sekolah. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Secara keseluruhan pengembangan sumber daya manusia sekolah unggul sudah baik sekali dan penuh pertimbangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru sekolah unggul rata 98,9% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan pengembangan sumberdaya manusia di sekolah 0,3% responden menyatakan kadang-kadang dan 0,9% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Berdasarkan persentase jawaban responden di atas, terlihat bahwasanya kepala sekolah telah berupaya melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan sekolahnya. Kegiatan pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tanggung jawab guru terhadap tugas yang diembannya. Sebagaimana Flippo (1996) dalam buku berjudul *Personel Mangement*, menggunakan istilah 'pengembangan' untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Dari hasil penelitian, tergambar bahwasanya kepala sekolah telah memberikan kesempatan yang luas kepada guru dan pegawai untuk mengikuti pelatihan, melanjutkan pendidikan agar guru dan pegawai mampu memecahkan masalah, melakukan inovasi terhadap tugasnya, menjadi lebih kreatif berkat ilmu pengetahuan dan keterampilan yang didapatkannya kemudian berupaya mengaplikasikannya dalam proses pekerjaannya dengan harapan mutu pendidikan dan mutu sekolah unggul dapat meningkat dari waktu ke waktu.

Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwasanya pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Kemudian kita mengetahui juga bahwasanya tujuan organisasi atau sekolah akan tercapai dengan baik jika pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, usaha pengembangan sumber daya manusia oleh organisasi sekolah amat diperlukan.

c. Monitoring dan Evaluasi Sumberdaya Manusia Sekolah Unggul

Monitoring merupakan bagian dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang merupakan suatu kegiatan pemantauan

secara langsung kelengkapan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya. Tujuan dilakukannya kegiatan monitoring ini adalah untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Apabila ditemukannya hambatan-hambatan maka pimpinan langsung mengambil langkah-langkah pengamanan agar kesukaran atau hambatan tersebut dapat diatasi sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan kembali.

Sementara evaluasi sumber daya manusia merupakan kegiatan menghimpun data atau informasi guna mengembangkan sumberdaya manusia yang berkualitas. Evaluasi juga bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan program manajemen sumberdaya manusia dan juga melihat faktor pendukung dan penghambat keberhasilan program tersebut.

Secara keseluruhan kegiatan monitoring dan evaluasi sumber daya manusia sekolah unggul sudah terlaksana dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata 62,3% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sumberdaya manusia yang ada di sekolahnya, 24,4% responden menyatakan kadang-kadang, 13,3% responden menyatakan jarang dan tidak pernah.

Hasil temuan di lapangan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di sekolah unggul sudah baik melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia sekolah unggul. Monitoring

Hasil temuan lapangan di atas, secara keseluruhan terlihat bahwasanya manajemen sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik. Semua ini tidak lepas dari kerjasama seluruh komponen sekolah dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengkoordinasian serta monitoring pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia sekolah.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sadili Samsudin (2006) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi.

Oleh karena itu, diperlukan perencanaan, pengembangan, monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia tersebut agar pengetahuan, keterampilan dan rasa tanggung jawabnya terhadap tugasnya dapat meningkat dan diterapkan dalam tugas yang menjadi kewajibannya. Dengan demikian, kreativitas, inisiatif, inovasi dapat tercipta dengan sendirinya dengan syarat kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut benar-benar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Sementara itu, jika dilihat dari persentase tertinggi 98,8% responden menyatakan kepala sekolah selalu dan sering melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia di sekolahnya, sedangkan persentase terendah 62,3% responden menyatakan kepala

sekolah selalu dan sering melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil penelitian di atas monitoring dan evaluasi sudah terkategori baik, akan tetapi bila dibandingkan dengan kegiatan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, kegiatan monitoring dan evaluasi masih terindikasi rendah. Oleh karena itu, kepala sekolah bersama dengan sivitas akademika sekolah lainnya hendaknya lebih mengoptimalkan lagi kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia misalnya memonitor pelaksanaan tugas guru dan pegawai, kemudian dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas mereka.

Sebagaimana kita ketahui bahwasanya manajemen sumber daya manusia akan dipandang efektif dan efisien apabila seluruh komponen yang berada dalam lingkungan sekolah ikut berpartisipasi dan berperan aktif merumuskan perencanaan, mengikuti kegiatan pengembangan, monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia tersebut.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

Hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri 1 Padang Panjang, yang dilihat dari gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif.

Gaya kepemimpinan merupakan gambaran perilaku seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas yang dilakukan oleh bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

a. Gaya Kepemimpinan Instruktif

Dalam penelitian ini, ditemukan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan instruktif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang dapat digolongkan kurang baik, hal ini dibuktikan dengan persentase jawaban responden yang menyatakan selalu dan sering (40%). Dalam gaya kepemimpinan instruktif ini memfokuskan kepada kepala sekolah sebagai penguasa tunggal pada SMA Negeri 1 Padang Panjang dan jarang atau bahkan tidak melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang dihadapi guru dan sekolah. Sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan instruktif, dimana seorang pemimpin membatasi peran bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, dimana, bagaimana, suatu tugas harus dilaksanakan dan menunjukkan komunikasi satu arah (Abdul Rosyid:2006).

Meskipun secara umum responden mengatakan bahwa kepala sekolah cukup melibatkan guru-guru dalam berbagai hal pada kegiatan-kegiatan di sekolah atau pun dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan guru secara langsung, ternyata jawaban responden yang menyatakan selalu dan sering masih cukup tinggi. Padahal seharusnya jika kepemimpinan kepala sekolah itu dikatakan

profesional penerapan gaya kepemimpinan insruktif jarang dilaksanakan, kecuali untuk hal-hal khusus yang sifatnya mendesak atau situasi yang menuntut kepala sekolah menunjukkan otoritasnya.

b. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Berkenaan dengan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan konsultatif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang ada dalam kategori cukup baik. Hal ini didasarkan atas jawaban responden yang menyatakan selalu dan sering 57,8%. Sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan konsultatif bahwa kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan dan bersedia untuk mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan terhadap keputusan yang diambil. Kepala sekolah memberikan dukungan, pengarahan, dan dukungan yang tinggi kepada bawahan dalam menjalankan keputusan yang diambil akan tetapi pengawasan dan pengambilan keputusan tetap pada kepala sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komunikasi dua arah (Abdul Rosyid:2006). Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan hal-hal yang menjadi keinginan/ harapan guru, apabila ada hal-hal yang memberatkan guru kepala sekolah menerima dengan baik keluhan tersebut dan menanggapi dengan bijaksana.

Dalam kondisi umum, gaya kepemimpinan konsultatif ini cukup baik untuk diterapkan. Hal ini karena dalam pengambilan keputusan kepala sekolah tidak selalu menunjukkan dominasinya,

namun bersedia mendengarkan keluhan dan perasaan guru dan menerapkan komunikasi dua arah. Di samping itu, keunggulan dari gaya kepemimpinan konsultatif itu adalah suport yang tinggi diberikan oleh kepala sekolah kepada guru terhadap setiap ide-ide kreatif yang muncul, baik dari segi metode pembelajaran maupun hal lain untuk kemajuan sekolah, kepala sekolah mendengarkan keluhan guru jika ada keputusan yang diambil kepala sekolah bersifat memberatkan bagi guru tetapi kepala sekolah tetap sebagai pengambil keputusan berdasarkan keluhan yang dikemukakan oleh guru.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Selanjutnya, persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang ditemukan bahwa guru memiliki persepsi yang cukup baik dengan persentase jawaban responden selalu dan sering sebesar (59,1%). Di dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang menyeimbangkan antara keterlibatan pimpinan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Anoraga (1995) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bawahan pada masalah yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada guru, komunikatif,

ide/saran berkenaan dengan kemajuan/kebijakan sekolah dapat berasal dari kepala sekolah dan guru, adanya keseimbangan antara pujian dan kritikan, tanggung jawab keberhasilan sekolah dipikul bersama antara kepala sekolah dan guru.

Walaupun jawaban responden telah menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif telah cukup baik dengan jawaban selalu dan sering, akan tetapi penerapan gaya kepemimpinan partisipatif tersebut seharusnya lebih ditingkatkan karena pada gaya kepemimpinan partisipatif terdapat banyak keunggulan yaitu keseimbangan terdapat pada keterlibatan guru dan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan ataupun dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, tanggung jawab terhadap suatu tugas atau terhadap kemajuan sekolah dipikul bersama oleh kepala sekolah dan guru. Sehingga dengan ditingkatkannya penerapan gaya kepemimpinan partisipatif akan menunjukkan bahwa kepala sekolah akan tergolong kepala sekolah yang profesional, yang dapat menjadi motor penggerak bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas dan mutu sekolah.

d. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Dalam hal persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang ditemukan bahwa guru memiliki persepsi terhadap kepala sekolah didalam penerapan gaya kepemimpinan delegatif kurang baik yang dibuktikan persentase jawaban responden selalu dan sering sebesar (22,2%) . Ini berarti

bahwa gaya kepemimpinan ini tidak sering digunakan oleh kepala sekolah dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Sesuai dengan konsep dalam gaya kepemimpinan delegatif, kepala sekolah hanya sebagai simbol kepemimpinan dan memberikan kebebasan secara penuh kepada bawahan untuk mengambil dan melaksanakan keputusan sesuai dengan kehendak dan kepentingan guru. Hal ini jarang dan bahkan tidak pernah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang agar ia tidak disalahkan dikarenakan kegagalan yang dihadapi sekolah. Adapun kelemahan dari gaya kepemimpinan delegatif adalah kepala sekolah menerapkan komunikasi satu arah yaitu apabila diperlukan saja oleh bawahan/guru sehingga akan menyebabkan komunikasi menjadi kaku, di dalam pengambilan keputusan kepala sekolah tidak memberikan pengarahan yang jelas kepada guru yang akan mengakibatkan kekeliruan dalam pelaksanaan terhadap keputusan yang telah diambil tersebut, serta kepentingan kepala sekolah sebagai individu lebih diutamakan dari pada kepentingan sekolah/kepentingan umum.

Gaya kepemimpinan yang sering ditunjukkan atau diterapkan oleh Kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang adalah gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif, karena gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif tersebut lebih tepat diterapkan pada sekolah unggul untuk kemajuan dan pencapaian tujuan sekolah dan karena gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif dapat menumbuhkan

ide-ide kreatif dari guru dan menciptakan sistem kemitraan antara guru dan kepala sekolah. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan konsultatif berarti kepala sekolah SMA N 1 Padang Panjang merupakan kepala sekolah profesional yang akan berpengaruh terhadap semua aspek/komponen sekolah untuk mewujudkan SMA N 1 Padang Panjang sebagai sekolah unggul.

4. Pengelolaan Sekolah Unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diinformasikan terdahulu, terlihat bahwa pengelolaan sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang sangat memperhatikan sekali pengelolaan kurikulumnya. Hal ini terbukti dari hasil penelitian sebanyak 86,39% selalu dan sering dilakukan. Ini berarti pengelolaan kurikulum telah dilakukan dengan baik sekali.

Pengelolaan kurikulum yang dilakukan tersebut meliputi perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum dan evaluasi kurikulum. Ketiga hal ini jika dikelola secara efektif dan efisien, tentulah akan memberikan dampak yang besar terhadap keberhasilan belajar siswa. Para siswa akan terlayani dan berkembang kemampuan mereka secara maksimal dari berbagai segi/dimensi yang dimilikinya, baik dari segi akademis, maupun pengembangan bakat dan minat serta iman dan taqwa.

Berbagai aktivitas telah disiapkan oleh sekolah untuk pengembangan kemampuan siswa baik dalam bentuk pembelajaran di kelas yang terencana dan terlaksana dengan sebaik-baiknya maupun dari

berbagai kegiatan ekstrakurikuler untuk pengembangan bakat dan minat siswa serta iman dan taqwa.

Pengaturan yang telah dilakukan sedemikian rupa dalam pengelolaan kurikulum ini terbukti dapat memberikan hasil/prestasi yang maksimal dalam berbagai segi, baik secara akademis maupun dalam bidang/keterampilan lain serta peningkatan iman dan taqwa para siswa di SMA Negeri 1 Padang Panjang yang telah dibuktikan dari berbagai prestasi yang telah diperoleh selama ini.

Selain pengelolaan kurikulum yang dilakukan dengan baik, manajemen sumber daya manusia juga telah dilakukan dengan baik di SMA Negeri 1 Padang Panjang. Hal ini terbukti dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebanyak 78,06% responden menyatakan manajemen sumber daya manusia selalu dan sering dilakukan, dan angka ini berarti pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik di SMA Negeri 1 Padang Panjang.

Pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan. Karena bila sumber daya manusia dari suatu lembaga betul-betul ditetapkan sesuai dengan kebutuhan lembaga dan selalu dikembangkan kemampuannya serta terus menerus dan dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas mereka, maka sumber daya manusia tersebut akan dapat melaksanakan berbagai aktivitas yang ada di lembaga tersebut dengan maksimal dalam rangka mencapai tujuan lembaga tersebut.

Begitu juga di lembaga pendidikan seperti sekolah. Pengelolaan yang tepat dilakukan terhadap para guru dan staf lainnya akan memberikan dampak yang besar terhadap keberhasilan pencapaian tujuan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Stoner yang menyatakan "Manajemen sumber daya manusia adalah prosedur organisasi yang berkelanjutan dan bertujuan memasok organisasi dengan orang-orang yang tepat pada saat organisasi memerlukannya".

Berdasarkan analisa terdahulu, jelaslah bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang telah dilakukan di SMA Negeri 1 Padang Panjang dengan baik memberikan dukungan sangat positif untuk membina para siswa mendapatkan berbagai prestasi yang telah ada selama ini. Peranan guru dan staf lainnya sangat besar untuk membantu siswa mencapai prestasi yang unggul diberbagai bidang.

Hal lain yang juga memiliki peran untuk mencapai sekolah yang unggul di SMA Negeri 1 Padang Panjang adalah dengan diterapkannya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan kebutuhan untuk kesuksesan pelaksanaan tugas di sekolah selama ini telah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang. Sebanyak 44,77% responden menyatakan rata-rata kepala sekolah melakukan gaya kepemimpinan secara instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.

Dari semua gaya ini, sebanyak 57,8% dan 59,1% responden menyatakan gaya kepemimpinan yang selalu dan sering diterapkan adalah gaya konsultatif dan partisipatif.

Keadaan ini berarti kepala sekolah menggunakan beberapa gaya kepemimpinan dan cenderung melakukan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif dalam memimpin para guru dan staf lainnya. Kepala sekolah lebih berupaya untuk selalu memberikan suport yang besar kepada guru dan staf lainnya untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dan komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dan guru selalu dilakukan.

Disamping itu, kepala sekolah juga berupaya untuk selalu mengupayakan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan tugas guru dan staf lainnya secara bersama-sama. Jadi semua personil sekolah diajak dan dipengaruhi untuk selalu berbuat yang maksimal untuk keberhasilan sekolah.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kurikulum sekolah, manajemen sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di SMA Negeri 1 Padang Panjang secara efektif dan efisien memberi dampak terhadap keberhasilan siswa dalam mencapai prestasi di sekolah baik secara akademis maupun diberbagai bidang lainnya, sehingga memberikan peranan yang sangat besar untuk prestasi sekolah secara keseluruhan

khususnya di SMA Negeri 1 Padang Panjang menjadikan sekolah tersebut dapat meraih predikat sekolah unggul.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bagian sebelumnya sehubungan dengan pengelolaan kurikulum sekolah unggul oleh kepala sekolah bersama dengan guru pada SMA Negeri 1 Padang Panjang dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik sekali, dengan persentase rata-rata 95,09%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan kurikulum sekolah unggul yang dilaksanakan kepala sekolah bersama dengan guru di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik sekali.
2. Pelaksanaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik, dengan persentase rata-rata 73,23%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaksanaan kurikulum sekolah unggul yang dilaksanakan kepala sekolah bersama dengan guru di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik.
3. Evaluasi pelaksanaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik sekali, dengan persentase rata-rata 93,19%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa evaluasi pelaksanaan kurikulum sekolah unggul yang dilaksanakan kepala sekolah

bersama dengan guru di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik sekali.

4. Secara keseluruhan, pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik sekali dengan persentase rata-rata 86,39%. Dengan demikian, pengelolaan kurikulum sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang secara keseluruhan sudah terlaksana dengan baik sekali.
5. Perencanaan sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik, dengan persentase rata-rata 74,7%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia sekolah unggul yang dilaksanakan kepala sekolah bersama dengan guru dan personil lainnya di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik
6. Pengembangan sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik sekali, dengan persentase rata-rata 98,9%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia sekolah unggul yang dilaksanakan kepala sekolah bersama guru dan personil lainnya di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik sekali.
7. Monitoring dan evaluasi sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik, dengan persentase rata-rata 62,3% . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa monitoring dan evaluasi sumber daya manusia sekolah unggul yang dilaksanakan kepala

sekolah bersama dengan guru dan personil lainnya di SMA Negeri 1 Padang Panjang sudah terlaksana dengan baik.

8. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori baik dengan persentase rata-rata 78,6%. Dengan demikian, kegiatan manajemen sumber daya manusia sekolah unggul pada SMA Negeri 1 Padang Panjang secara keseluruhan sudah terlaksana dengan baik.
9. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah unggul SMA Negeri 1 Padang Panjang yang dilihat dari gaya kepemimpinan yang dilakukan telah terlaksana dengan cukup baik.
10. Gaya kepemimpinan instruktif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang berjalan cukup baik. Hal ini terbukti dari persentase jawaban responden sebesar (40%), yang berarti bahwa menurut persepsi guru kepala sekolah banyak menggunakan gaya kepemimpinan instruktif.
11. Gaya kepemimpinan konsultatif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori cukup baik. Hal ini terbukti dari persentase jawaban responden sebesar (57,8%), berarti penerapan gaya kepemimpinan konsultatif banyak dilakukan oleh kepala sekolah.
12. Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang dapat dikategorikan cukup baik. Hal ini terbukti dari persentase jawaban responden sebesar (59,1%), dengan arti bahwa menurut persepsi

guru terhadap penerapan gaya partisipatif banyak dilaksanakan kepala sekolah yang berada pada persentase tertinggi.

13. Gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang berada pada kategori kurang baik. Hal ini terbukti dari persentase jawaban responden sebesar (22,2%), yang berarti bahwa kepala sekolah sedikit menerapkan gaya delegatif dengan persentase jawaban responden terendah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yaitu:

1. Diharapkan kepada kepala sekolah dan guru yang melakukan pengelolaan kurikulum di sekolah unggul hendaknya dapat mengembangkan dan mempertahankan kegiatannya baik dalam aspek perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum dan evaluasi pelaksanaan kurikulum dan saling bekerja sama antara satu dan lainnya untuk mencapai tujuan pengelolaan kurikulum yang diharapkan.
2. Diharapkan kepala sekolah sebagai penanggung jawab sekolah hendaknya terus menerus memberikan pembinaan baik dalam bentuk bimbingan, arahan, motivasi maupun petunjuk terhadap kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler agar pelaksanaan kurikulum memberikan nilai positif bagi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah unggul walaupun persentase rata-rata pelaksanaan kurikulum ini sudah berada pada kategori baik.

3. Guru sebagai pendidik dan terlibat langsung dalam proses pembelajaran (pelaksanaan kurikulum) diharapkan bekerja sama dengan kepala sekolah dan siswa untuk memberikan hasil yang maksimal terhadap program-program yang telah direncanakan sekolah, agar tujuan pendidikan di sekolah unggul dapat terwujud secara efektif dan efisien.
4. Diharapkan kepala sekolah dan personil sekolah hendaknya lebih memperhatikan dan meningkatkan lagi sistem perencanaan sumber daya manusia dan juga sistem monitoring serta evaluasi terhadap sumber daya manusia pada sekolah unggul dengan harapan manajemen sumber daya manusia dapat mencapai tujuan dan sasaran sekolah unggul sebagaimana mestinya. Walaupun hasil penelitian mengatakan baik, namun persentasenya masih terlihat rendah.
5. Sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang untuk dapat meningkatkan lagi mutu sekolah melalui keprofesionalan kepala sekolah, sehingga akan berpengaruh terhadap semua aspek atau komponen sekolah.
6. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang panjang untuk dapat mengurangi penerapan gaya instruktif, karena akan berpengaruh terhadap pengembangan kreatifitas guru.
7. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Padang Panjang untuk dapat meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, konsultatif, dan delegatif dimasa yang akan datang, sehingga akan tergambar kepemimpinan kepala sekolah yang profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aleksander Dancar, 2006, Menggugat standar mutu intelektual dan pendidikan kita, www.indomedia.com, diakses 30 Maret 2008
- Alwasilah, Chaedar. 2006. *Tujuh Ayat Sekolah Unggul*. (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/032006/28/0901.htm-27k>). Diakses tanggal 30 November 2007
- Anoraga, Panji. 1995. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Dunia Pustaka Gaka
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Depdikbud Dirjendikti, Jakarta: PLLPTK
- Blanchard, Kenneth. 1992. *Kepemimpinan dan Manajemen Satu Menit*. Jakarta: Erlangga
- Burhanuddin, Yusak. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Depdiknas RI Ditjen PMPTK. 2007. *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Hadi, Sutrisno. 1997. *Statistik*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas UGM
- Hamalik, Oemar. 1992. *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*. Bandung : Mandar Maju
- Hamalik Oemar. 2007. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Angkasa
- Muhlis. 2007. *Pengertian Kalender Pendidikan*. http://209.85.175.104/search?q=cache:-j_VGX5T29EJ:muhlis.files.wordpress.com/2007/07/manajemen-kurikulum-2.ppt PENGERTIAN+kalender+sekolah&hl=id&ct=cln&cd=1&gl=id). diakses 17 April 2008.
- Mulyasa. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nurcholis, 2002, Sekolah Unggulan yang tidak Unggul, www.researchengines.com, diakses 30 Maret 2008

- Purwanto, Ngalim. 1992. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ramli, Elizar. 2003. *BahanAjarProfesionalisasi Administrasi Pendidikan*. Padang
- Reksohadiprejo, Moh Said. 1989. *Masalah Pendidikan Nasional*. Jakarta: Haji Mas Agung
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo
- Sisdiknas. 2005. *Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003*. Yogyakarta: Media Abadi
- SMA 1 Padang Panjang. 2007. *Profil SMA N 1 Padang Panjang*
- Soetopo, Hendayat dan Wasti Soemanto. 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Sudjana, Nana. 1989. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Suit, yusuf dan almadi. (1996). *Aspek dan Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakrta: Ghalia Indonesia
- Suryosubroto. 2005. *Tata Laksana Kurikulum*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Zulharman. 2007. *Evaluasi Kurikulum: Pengertian, Kepentingan dan Masalah yang dihadapi*. (<http://zulharman79.wordpress.com/2007/08/04/evaluasi-kurikulum-pengertian-kepentingan-dan-masalah-yang-dihadapi/>). Diakses 14 Januari 2008.
- 2007. *Pengertian Kurikulum*. (<http://achehnescommunity.blogspot.com/2007/12/pengertian-kurikulum.html>). Diakses tanggal 14 Januari 2008

KISI-KISI PENELITIAN

A. PENGELOLAAN KURIKULUM SEKOLAH UNGGUL

Variabel	Sub variable	Indikator	Deskriptor	Item
Pengelolaan Kurikulum Sekolah Unggul Pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang	1. Perencanaan Kurikulum Sekolah Unggul	1) Penyusunan kalender pendidikan	a. Isi kalender pendidikan	1 - 2
			b. Proses penyusunan	3 - 7
		2) Pembagian tugas guru	a. Tugas mengajar	8 - 10
	b. Tugas pembinaan ekstrakurikuler		11 - 14	
		3) Penyusunan jadwal	c. Tugas bimbingan belajar	15
			a. Kesesuaian mata pelajaran dengan waktu	16 - 21
	2. Pelaksanaan Kurikulum Sekolah Unggul	1) Pembinaan pelaksanaan kegiatan intrakurikuler	a. Pembuatan program pengajaran	22 - 35
			b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran	36 - 43
			c. Pelaksanaan kegiatan penilaian dan tindak lanjut	44 - 49
		2) Pembinaan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler	a. Menunjang PBM	50 - 52
b. Kreativitas siswa	53			
3. Evaluasi Kurikulum Sekolah Unggul	1) Evaluasi kegiatan intrakurikuler	c. Kepribadian siswa	54 - 55	
		a. Evaluasi program	56 - 57	
	Evaluasi kegiatan ekstrakurikuler	b. Penilaian	58	
c. Tindak lanjut		59 - 60		
		a. Penilaian	61 - 62	
		b. Tindak lanjut	63 - 64	

B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH UNGGUL

Variabel	Sub variabel	Indikator	Deskriptor	Item
Pengelolaan Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul Pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Padang Panjang	1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul	1) Perencanaan Personil	a. Penentuan formasi	1-2
			b. Penentuan kebutuhan	3-9
	2. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Unggul	1) Aspek yang dikembangkan	a. Pengetahuan	10
			b. Keterampilan	11
			c. Sikap dan tanggung jawab	12
			2) Kegiatan pengembangan	a. Pendidikan
		b. Pelatihan	17-19	
3. Pelaksanakan Evaluasi dan Monitoring		1) Pemantauan 2) Penilaian 3) Tindak lanjut	a. Perlengkapan mengajar	20-23
			a. Cara mengajar	24-27
			a. Keberhasilan dalam mengajar	28-31
			b. Memeriksa persiapan program pengayaan	32-33
			c. Memantau pelaksanaan program pengayaan	34-35

C. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNGGUL PADA SMA NEGERI 1 PADANG PANJANG

Variabel	Sub variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Gaya Kepemimpinan	1. Kepemimpinan Instruktif	1 -16
		2. Kepemimpinan Konsultatif	17 - 27
		3. Kepemimpinan Konsultatif	28 - 36
		4. Kepemimpinan Delegatif	37 - 45

ANGKET PENELITIAN

Nama Sekolah :	Pendidikan Terakhir Guru	
SMAN 1 Padang Panjang	<input type="checkbox"/> SM	<input type="checkbox"/> D III
	<input type="checkbox"/> S1	<input type="checkbox"/> S2
	(Beri tanda X pada kolom <input type="checkbox"/>)	
	Golongan :	
	<input type="checkbox"/> < III d	<input type="checkbox"/> ≥ III d
<i>Mohon diisi dengan benar !</i>		

PENGELOLAAN KURIKULUM SEKOLAH UNGGUL

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
1.	Kalender pendidikan berisikan aktivitas sekolah selama satu tahun ajaran.					
2.	Kalender pendidikan berisikan program ekstrakurikuler selama satu tahun ajaran.					
3.	Kalender pendidikan disusun setiap permulaan tahun ajaran.					
4.	Penyusunan kalender pendidikan ditetapkan dalam rapat guru bersama kepala sekolah.					
5.	Penyusunan kalender pendidikan didasarkan pada standar isi dengan mempertimbangkan keputusan Pemerintah/Pemerintah Daerah.					
6.	Penyusunan program ekstrakurikuler disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan sekolah.					
7.	Penyusunan program ekstrakurikuler memperhitungkan kemampuan tenaga (guru).					
8.	Pembagian tugas guru dilakukan melalui musyawarah guru yang dipimpin oleh Kepala Sekolah.					
9.	Kepala Sekolah membagi tugas guru dengan memperhatikan bidang keahlian guru.					

ANGKET PENELITIAN

Nama Sekolah :	Pendidikan Terakhir Guru
SMAN 1 Padang Panjang	<input type="checkbox"/> SM <input type="checkbox"/> D III
	<input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2
	(Beri tanda X pada kolom <input type="checkbox"/>)
	Golongan :
	<input type="checkbox"/> < IIIId <input type="checkbox"/> ≥ IIIId
<i>Mohon diisi dengan benar !</i>	

PENGELOLAAN KURIKULUM SEKOLAH UNGGUL

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
1.	Kalender pendidikan berisikan aktivitas sekolah selama satu tahun ajaran.					
2.	Kalender pendidikan berisikan program ekstrakurikuler selama satu tahun ajaran.					
3.	Kalender pendidikan disusun setiap permulaan tahun ajaran.					
4.	Penyusunan kalender pendidikan ditetapkan dalam rapat guru bersama kepala sekolah.					
5.	Penyusunan kalender pendidikan didasarkan pada standar isi dengan mempertimbangkan keputusan Pemerintah/Pemerintah Daerah.					
6.	Penyusunan program ekstrakurikuler disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan sekolah.					
7.	Penyusunan program ekstrakurikuler memperhitungkan kemampuan tenaga (guru).					
8.	Pembagian tugas guru dilakukan melalui musyawarah guru yang dipimpin oleh Kepala Sekolah.					
9.	Kepala Sekolah membagi tugas guru dengan memperhatikan bidang keahlian guru.					

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
10.	Kepala sekolah membagi tugas guru dengan memperhatikan pengalaman guru dalam bidang pelajaran.					
11.	Kepala sekolah berusaha melibatkan semua guru dalam pembagian tugas pembinaan kegiatan ekstrakurikuler.					
12.	Kepala sekolah menempatkan guru yang memiliki keahlian khusus untuk melaksanakan program ekstrakurikuler.					
13.	Kepala sekolah menyediakan biaya yang dibutuhkan guru dalam pembinaan kegiatan ekstrakurikuler.					
14.	Kepala sekolah menyediakan perlengkapan yang dibutuhkan guru dalam pembinaan kegiatan ekstrakurikuler.					
15.	Kepala sekolah mempertimbangkan kemampuan dan kesempatan guru dalam pembagian tugas bimbingan belajar.					
16.	Kepala sekolah meminta masukan guru sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun jadwal pelaksanaan pelajaran.					
17.	Dalam menyusun jadwal pelajaran, kepala sekolah menyesuaikan dengan waktu belajar yang efektif.					
18.	Dalam penyusunan jadwal pelajaran, mata pelajaran yang banyak berpikir disusun pada pagi hari.					
19.	Dalam penyusunan jadwal pelajaran, kepala sekolah mengatur urutan waktu sesuai dengan berat ringannya mata pelajaran tertentu.					
20.	Dalam menyusun jadwal pelajaran perlu diperhatikan perimbangan antara mata pelajaran yang menuntut kemampuan berfikir dengan mata pelajaran yang memberikan dasar-dasar keterampilan					
21.	Dalam penyusunan jadwal pelajaran, harus disediakan waktu istirahat agar murid tidak terlalu lelah.					
22.	Kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu dalam menyusun program tahunan.					

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
23.	Kepala sekolah memberi arahan kepada Bapak/Ibu mengenai sistematika penyusunan program tahunan.					
24.	Kepala sekolah memberi arahan kepada Bapak/Ibu mengenai hal-hal yang harus dicantumkan dalam program tahunan.					
25.	Kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu dalam menyusun pogram semesteran.					
26.	Kepala sekolah memberi arahan kepada Bapak/Ibu mengenai sistematika penyusunan program semester.					
27.	Kepala sekolah memberi arahan kepada Bapak/Ibu mengenai hal-hal yang harus dicantumkan dalam program semester.					
28.	Kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu dalam pembuatan silabus mata pelajaran.					
29.	Kepala sekolah memberi petunjuk kepada Bapak/Ibu cara menyusun silabus yang benar.					
30.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu dalam menyusun kegiatan belajar mengajar di kelas.					
31.	Kepala sekolah membantu Bapak/Ibu dalam memilih sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.					
32.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu tentang cara memilih metode pengajaran yang baik.					
33.	Kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu dalam merancang evaluasi pembelajaran yang akan digunakan pada ujian semester.					
34.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/ Ibu dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sesuai dengan kurikulum yang berlaku.					
35.	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang Bapak/Ibu buat, diperiksa terlebih dahulu oleh kepala sekolah sebelum digunakan di kelas.					

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
36.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu tentang cara membuka pelajaran.					
37.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu tentang cara melaksanakan apersepsi.					
38.	Kepala sekolah mencontohkan kepada Bapak/Ibu cara melaksanakan proses belajar mengajar yang baik.					
39.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu tentang cara mengaktikan siswa dalam belajar.					
40.	Kepala sekolah memberi petunjuk kepada Bapak/Ibu dalam menggunakan media pengajaran yang tepat dan benar.					
41.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu cara mengelola kelas yang baik.					
42.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu tentang cara menyimpulkan pelajaran.					
43.	Kepala sekolah memberi petunjuk kepada Bapak/Ibu tentang cara pemberian tugas/PR kepada siswa.					
44.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu dalam membuat kisi/kisi soal untuk menilai hasil belajar siswa.					
45.	Kepala sekolah memberi petunjuk kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan penilaian hasil belajar siswa.					
46.	Kepala sekolah memotivasi Bapak/Ibu dalam menyusun program remedial dan pengayaan.					
47.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu agar memberi penguatan kepada siswa yang berhasil dalam belajarnya.					
48.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu agar memberi motivasi belajar kepada siswa yang kurang berhasil dalam belajarnya.					

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
49.	Kepala sekolah mengevaluasi pelaksanaan program remedial dan pengayaan yang Bapak/Ibu lakukan.					
50.	Kepala sekolah memberikan tugas kepada Bapak/Ibu yang mempunyai keahlian khusus untuk membina kegiatan ekstrakurikuler.					
51.	Kepala sekolah mengarahkan kepada Bapak/Ibu pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler yang menunjang kegiatan belajar siswa di sekolah.					
52.	Kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu menetapkan materi pelajaran untuk kegiatan ekstrakurikuler yang menambah wawasan dan pengetahuan siswa.					
53.	Kepala sekolah menjelaskan kepada Bapak/Ibu cara mengembangkan kreativitas, bakat dan minat siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.					
54.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu cara membentuk perilaku dan budi pekerti peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler.					
55.	Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu cara memupuk semangat dan sikap bertanggung jawab pada diri siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.					
56.	Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kurikulum untuk melihat ketercapaian program.					
57.	Kepala sekolah memberi petunjuk jika Bapak/Ibu menemui kesulitan dalam membuat program pengajaran.					
58.	Penilaian yang diberikan kepala sekolah kepada Bapak/Ibu bertujuan untuk memperbaiki cara mengajar.					
59.	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada Bapak/Ibu berkenaan dengan peningkatan situasi belajar mengajar.					

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
1	2	3	4	5	6	7
60.	Kepala sekolah melakukan tindak lanjut berupa revisi terhadap kegiatan intrakurikuler sesuai dengan permasalahan yang terjadi.					
61.	Kegiatan ekstrakurikuler juga dievaluasi kepala sekolah untuk melihat ketercapaian program.					
62.	Proses kegiatan ekstrakurikuler dinilai dan hasilnya dilaporkan kepada Kepala Sekolah oleh pelaksana kegiatan.					
63.	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada Bapak/Ibu berkenaan dengan upaya peningkatan kegiatan ekstrakurikuler.					
64.	Kepala sekolah memberikan tindak lanjut berupa revisi terhadap kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan permasalahan yang terjadi.					