

Laporan Penelitian

**KEEFEKTIFAN PROGRAM PEMBINAAN KEPALA SEKOLAH  
DASAR DALAM ERA PENDIDIKAN DASAR 9 TAHUN**



MILIK PERPUSTAKAAN UNIV. NEGERI PADANG
DITERIMA TGL. : 4 8 - 2000
SUMBER/HARGA. H 1
KOLEKSI : K
NO. INVENTARIS : 4324/K/2000-K2(2)
KLASIFIKASI : 371.2013 Sup. k(2)

Oleh

**DR. SUPARNO, M.Pd.**

Penelitian ini dibiayai oleh :  
Proyek Operasi dan Perawatan Fasilitas  
IKIP Padang Tahun Anggaran 1996/1997  
Surat Perjanjian Kerja No. 55/PT.37.H.8/N.1.4.2/1996  
Tanggal 10 Juni 1996

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
TAHUN 2000**

## ABSTRAK

### **SUPARNO: Keefektifan Program Pembinaan Kepala Sekolah Dasar dalam Era Pendidikan Dasar Sembilan Tahun.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat keberhasilan program pembinaan kepala sekolah dengan cara melihat keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah yang selalu melaksanakan tugasnya adalah yang mencerminkan bahwa program pembinaan kepala sekolah dapat dikatakan efektif sebaliknya bila kepala sekolah tidak melaksanakan tugasnya yang seharusnya akan mencerminkan bahwa program pembinaannya tidak efektif.

Populasi penelitian ini adalah seluruh kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Sitiung kabupaten Sawahlunto Sijunjung. Semua subjek dalam populasi dijadikan sampel penelitian.

Instrumen penelitian ini adalah kuesioner yang diisi oleh kepala sekolah yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner ini menggunakan skala model diklat dengan empat pilihan yaitu tidak pernah, jarang, sering, dan selalu yang diberi bobot berturut-turut 1, 2, 3, dan 4.

Instrumen penelitian ini memiliki validitas konstruksi dan memiliki internal konsistensi dengan koefisien korelasi masing-masing butir  $r > 0,349$ , serta mempunyai daya pembeda  $D/n > 0,20$ . Berdasarkan hasil uji coba kuesioner dengan teknik test retest dalam mencari realibilitasnya, untuk kuesioner kepala sekolah sebagai administrator pendidikan yang sebagai supervisor pengajaran berturut-turut koefisien  $r$  nya 0,617 dan 0,490.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tugas-tugas kepala sekolah sebagai administrator pendidikan 36 % cukup, 60 % efektifitasnya tinggi dan 40 % efektifitasnya sangat tinggi. Adapun tugas-tugas kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran 28 % efektifitasnya cukup, 32 % efektifitasnya tinggi dan 40 % efektifitasnya sangat tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, program pembinaan kepala sekolah dasar dalam era pendidikan dasar saat ini perlu ditingkatkan.

## KATA PENGANTAR

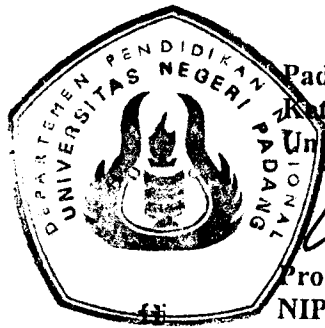
Kegiatan penelitian merupakan bagian dari darma perguruan tinggi, di samping pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan penelitian ini harus dilaksanakan oleh Universitas Negeri Padang yang dikerjakan oleh staf akademiknya ataupun tenaga fungsional lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, melalui peningkatan mutu staf akademik, baik sebagai dosen maupun peneliti.

Kegiatan penelitian mendukung pengembangan ilmu serta terapannya. Dalam hal ini, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang berusaha mendorong dosen untuk melakukan penelitian sebagai bagian integral dari kegiatan mengajarnya, baik yang secara langsung dibiayai oleh dana universitas maupun dana dari sumber lain yang relevan, bekerja sama dengan instansi terkait. Oleh karena itu, peningkatan mutu tenaga akademik peneliti dan hasil penelitiannya dilakukan sesuai dengan tingkatan serta kewenangan akademik peneliti.

Kami menyambut gembira usaha yang dilakukan peneliti untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan, baik yang bersifat interaksi berbagai faktor yang mempengaruhi praktisi pendidikan, penguasaan materi bidang studi, pengelolaan lembaga pendidikan, ataupun proses pengajaran dalam kelas yang salah satunya muncul dalam kajian ini. Hasil penelitian seperti ini jelas menambah wawasan dan pemahaman kita tentang proses pendidikan. Walaupun hasil penelitian ini mungkin masih menunjukkan beberapa kelemahan, namun kami yakin informasinya dapat dipakai sebagai bagian upaya penting dan kompleks dari peningkatan mutu pendidikan pada umumnya. Kami mengharapkan di masa yang akan datang semakin banyak penelitian yang hasilnya dapat langsung diterapkan dalam peningkatan dan pengembangan teori dan praktek kependidikan.

Laporan penelitian ini telah ditelaah secara "blind reviewing" oleh tim pereviu usul dan laporan penelitian Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang. Kami yakin peneliti telah berupaya secara cermat dan penuh kesungguhan menampung segala saran dan kritik yang bermanfaat bagi kesempurnaan penelitiannya. Namun, perlu kami ingatkan segala tanggungjawab akademik tetap lekat pada peneliti dan tidak mencerminkan posisi pereviu maupun kebijakan Universitas. Mudah-mudahan laporan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan peningkatan mutu akademik dosen, serta berdampak pada praksis kependidikan.

Pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian ini, terutama kepada pimpinan lembaga terkait yang menjadi objek penelitian, responden yang menjadi sampel penelitian, dan tim pereviu Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang yang menjadi pembahas penelitian. Secara khusus kami menyampaikan terima kasih kepada Rektor Universitas Negeri Padang yang telah berkenan memberikan bantuan pendanaan bagi penelitian ini. Kami yakin tanpa dedikasi dan kerjasama yang terjalin selama ini, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan dan semoga kerjasama yang baik ini akan menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.



Padang, Juli 2000  
Ketua Lembaga Penelitian  
Universitas Negeri Padang,

*Kumaidi*  
Prof. Drs. Kumaidi, MA., Ph.D.  
NIP 130605231

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Pembatasan Masalah .....	5
D. Perumusan Masalah .....	5
E. Tujuan Penelitian .....	5
F. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II BAHASAN KEPUSTAKAAN</b> .....	7
A. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah .....	10
B. Bidang Garapan Kepala Sekolah .....	12
C. Kompetensi Kepala Sekolah .....	13
D. Pendidikan dasar Sembilan Tahun.....	17
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	19
A. Faktor-Faktor dalam Penelitian/Variabel Penelitian .....	19
B. Populasi dan Sampel .....	19
C. Instrumen Penelitian .....	20
D. Validasi Alat Ukur/Kuesioner .....	22
E. Reliabilitas Alat Ukur .....	24
F. Metode yang Digunakan .....	25
G. Teknik Analisis Data .....	26

<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
A. Deskripsi Data .....	27
1. Variabel Kepala Sekolah sebagai Administrator Pendidikan .....	27
2. Variabel Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pengajaran .....	29
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	30
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	 <b>32</b>
A. Kesimpulan .....	32
B. Saran-Saran .....	33

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

1. Lampiran 1 : Tabulasi Data Penelitian
2. Lampiran 2 : Uji Coba Kuesioner Penelitian

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perubahan dan perkembangan berbagai kehidupan masyarakat, tuntutan terhadap dunia pendidikan senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan. Agar dapat melaksanakan fungsinya, yaitu mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang ada dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 2 tahun 1989 pasal 3. sistem pendidikan ini dituntut untuk mampu menciptakan terselenggaranya proses pendidikan yang sesuai dengan keadaan masyarakat.

Dalam rangka menjawab tantangan perubahan dan perkembangan masyarakat saat ini yang diantisipasi, pemerintah telah melakukan berbagai upaya perubahan dalam sistem pendidikan nasional. Pembinaan-pembinaan tersebut menyangkut seluruh unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan seperti pembinaan dalam sistem manajemen pendidikan dan strategi pembelajaran yang digunakan.

Salah satu kebijakan penting yang di ambil oleh pemerintah dalam rangka pembinaan penyelenggaraan pendidikan adalah adanya program pendidikan dasar sembilan tahun sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) Nomor 28 tahun 1990 tentang pendidikan dasar.

Pendidikan dasar sembilan tahun itu diharapkan akan mampu menjawab tantangan perubahan dan perkembangan masyarakat serta pembangunan bangsa

ini, membawa implikasi tertentu terhadap fungsi dan karakteristik sekolah dasar. Perubahan fungsi dan karakteristik ini pada gilirannya akan membawa perubahan yang mendasar terhadap peran kepala sekolah dan guru sekolah dasar.

Pembenahan dan pembaharuan terhadap berbagai unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan dasar menuntut keberadaan kepala sekolah dan guru yang mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu yang dituntut untuk mampu menyelenggarakan pendidikan di sekolah sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan salah satu unsur penting yang sangat berpengaruh dalam peningkatan suatu pendidikan di samping faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan telah mengupayakan peningkatan untuk kepala sekolah.

Dalam kaitannya dengan mutu pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, ia harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada jenjang yang dipimpinnya.

Berkenaan dengan dicanangkannya wajib belajar sembilan tahun, tugas-tugas kepala sekolah menjadi semakin rumit. Kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan suasana yang dapat memungkinkan terselenggaranya motivasi siswa melalui kerja sama dengan berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Tantangan lain bagi kepala sekolah adalah menghadapi kualifikasi guru SD yang paling kurang harus lulusan PGSD (D II). Keadaan ini mengingatkan

kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuannya, mengingat bahwa kepala sekolah SD pada umumnya saat ini hanya mempunyai kualifikasi pendidikan selingkat SPG/SGO/KPG/PGA. Oleh karena itu perlu dipertanyakan kemampuannya untuk membimbing/membina guru-guru dalam pelaksanaan tugas-tugas seperti supervisi pengajaran.

Suatu hal yang cukup penting adalah kriteria seseorang untuk diangkat menjadi kepala sekolah bahwa ia akan dipilih dari sekelompok guru dan tentu saja guru yang dipilih adalah guru yang terbaik kinerjanya.

Dengan diangkatnya guru yang terbaik ini menjadi kepala sekolah pada suatu segi akan mengurangi jumlah guru pengajar yang dapat mengajar dengan baik, dari segi lain bahwa guru yang baik ini belum tentu dapat menjadi kepala sekolah yang baik. Hal ini disadari oleh anggapan bahwa kedua macam tugas tersebut membutuhkan kompetensi yang berbeda. PPRJ Nomor 38 tahun 1992 tentang tenaga kependidikan dan khususnya pasal 20 mengatakan bahwa, tenaga kependidikan yang ditugaskan sebagai calon pengelola satuan pendidikan dan pengawas pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipilih dari kalangan guru. Pada ayat 3 disebutkan bahwa calon tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 dipersiapkan melalui pendidikan khusus. Pendidikan khusus untuk kepala sekolah dasar sampai saat ini belum dilakukan dalam pelaksanaannya untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dasar ini dengan jalan memberlakukan buku-buku petunjuk pelaksanaan (juklak) dan buku-buku petunjuk teknis (juknis). Di samping hal-hal tersebut untuk kepala sekolah dasar



ini diberikan wadah dalam satu kelompok kerja kepala sekolah (KKKS) yang dalam pelaksanaannya tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya ini belum dapat dikatakan berhasil dengan baik, sehingga dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Oleh karena itu perlu diteliti tentang kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat ditemukan kesenjangan-kesenjangan yang terjadi. Keefektifan kepala sekolah ini dapat menjadi ukuran keberhasilannya dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya. Dengan ditemukan keefektifan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya ini dapat ditentukan cara-cara penanggulangannya yang diantaranya menentukan cara-cara penyiapan program pelatihan, dan pendidikan bagi mereka secara tepat sesuai dengan kebutuhannya.

#### **B. Identifikasi Masalah**

Salah satu upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah meningkatkan mutu kepala sekolahnya. Oleh karena itu setiap upaya meningkatkan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap peningkatan kemampuan kepala sekolah. Kepala sekolah dapat dikatakan mampu atau tidak dapat dilihat dari keefektifan tidaknya dalam melaksanakan tugas.

Dalam rangka menunjang tujuan pendidikan dasar sembilan tahun dibutuhkan kepala kepala sekolah yang mampu dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Untuk itu dibutuhkan suatu pemahaman yang mendalam terhadap berbagai segi penyelenggaraan pembinaan kepala sekolah yang selama

ini telah dilaksanakan baik dari segi kepala sekolah itu sendiri maupun persoalan manajemen.

Di antara segi-segi yang dimaksud salah satu yang dirasa sangat penting adalah meninjau sejauh mana hasil pembinaan yang selama ini telah dilakukan. Melalui penelitian ini akan dapat diidentifikasi segi-segi manakah yang belum memberikan tambahan kemampuan kepala sekolah yang kemudian dianalisis lebih lanjut guna menentukan bentuk dan jenis-jenis latihan yang benar-benar dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah dasar.

### **C. Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi masalahnya pada kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang administrasi (pengelola dan memimpin), mengambil keputusan dan bidang supervisi pengajaran.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah : sejauhmana keefektifan program pembinaan kepala SD ini meliputi tugas dan tanggung jawabnya, baik sebagai administrator pendidikan, supervisor pengajaran dan sebagai pengambil keputusan pendidikan di sekolah ?

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan program pembinaan kepala SD dengan mencermati keefektifan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya di lapangan. Dengan ditemukannya kesenjangan yang terjadi yaitu antara tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan tugas-tugas yang

dapat dilaksanakan, maka dapat dirancang suatu model pendidikan/latihan untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi berbagai pihak seperti Depdiknas, dinas depdiknas, kepala-kepala SD, pemerintah daerah, LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan), untuk dapat mengantisipasi keadaan dan menemukan kebutuhan kepala SD ini, sehingga dapat berusaha mencari jalan keluar dalam pemecahan masalah yang terjadi. Dengan terpecahkannya masalah tersebut diharapkan kepala SD dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

## BAB II

### BAHASAN KEPUSTAKAAN

Kepala sekolah sering disebut juga administrator pendidikan. Ia berkedudukan sebagai pemimpin yang pekerjaannya mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan bersama anggota-anggota yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seorang administrator pendidikan bekerja melaksanakan administrasi pendidikan di sekolahnya. Mengenai administrasi pendidikan, Siagian (1989) mengatakan bahwa administrasi pendidikan merupakan proses penyelenggaraan serangkaian kegiatan oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu dalam bidang pendidikan.

Administrasi pendidikan merupakan proses penyelenggaraan pendidikan. Pengertian administrasi sering disamakan dengan manajemen. *Reeser (1973; 1)*, mengatakan bahwa “ *Management is the utilization of physical and human resources through coordinative efforts, and it is accomplished by performing the functions of planning, organizing, staffing, directing and controlling*”. Sejalan dengan pendapat tersebut, *Stonner (1988)* juga mengungkapkan bahwa manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini kepala sekolah disebut juga administrator pendidikan. Pada kurikulum SPG (1976) juga dikatakan bahwa administrasi pendidikan adalah

suatu proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaporan.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka keberhasilan sekolah dapat ditentukan oleh pengelolaannya. Untuk dapat berhasil dalam pengelolaan sekolah ini dibutuhkan kemampuan memimpin dalam kegiatan pengelolaan. Pada anggota yang dipimpin diharapkan dengan sukarela dan sepenuhnya bekerja demi keberhasilan yang menjadi tujuan sekolah. *Robin (1986)* mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Berkenaan dengan persoalan kepemimpinan, *Situmorang (1990)*, mengatakan bahwa di dalam manajemen terdapat tiga bidang yang melibatkan pelaksanaan kepemimpinan, yaitu a) penentuan prioritas, b) pengupayaan agar sistem berfungsi terus dan c) penyusunan agenda dan pengambilan keputusan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa kepemimpinan merupakan hasil dari cara para kepala sekolah menggunakan dirinya sendiri untuk menciptakan suasana sekolah yang bercirikan produktivitas ketenagaan, produktivitas siswa dan pemikiran kreatif.

Sekolah dapat dikatakan produktif apabila para pelaksana kerja memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan pimpinan sehingga sekolah dapat mengeluarkan lulusan yang diinginkan. Produktifitas kerja akan optimal apabila kepala sekolah memberikan bimbingan sesuai dngen yang diinginkan sekolah. *Uchyana Effendi (1981)* mengungkapkan bahwa

kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing atau mempengaruhi tingkah laku orang lain.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah mempunyai tugas untuk mempengaruhi para guru dan para karyawan lainnya dalam bekerja untuk sekolahnya. Situmorang (1991) menyebutkan bahwa kepala sekolah diidentifikasi sebagai pimpinan pendidikan atau pengajaran. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus mengetahui dengan baik unsur-unsur pengajaran dan kurikulum yang baik, mampu memiliki pengawasan dan memotivasi para guru dan memfasilitasi perubahan dan urusan administratif sekolah, keseluruhannya menunjang program pengajaran.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang dapat melaksanakan tugas supervisi. Hariwang (1989) mengatakan bahwa, "Supervisi adalah kepemimpinan pendidikan yang esensi tugasnya adalah mengadakan usaha-usaha pengajaran untuk perbaikan pengajaran". Supervisi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh supervisor yang bertujuan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan pengajaran. Pekerjaan supervisi dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk memperbaiki perilaku mengajar guru agar dapat melakukan pengajaran dengan baik dan memperoleh hasil yang optimal.

Sutjipto dan Raflis Kosasih (1994) menyatakan bahwa administrasi pendidikan juga dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan. Setiap kali administrator dihadapkan kepada beberapa macam masalah, dan ia harus memecahkan masalah tersebut. Untuk memecahkan masalah tersebut diperlukan kemampuan dalam mengambil keputusan, yaitu memilih kemungkinan tindakan

terbaik dari sejumlah kemungkinan tindakan yang harus dilakukan. Prajudi Atmosudirdjo (1982) menyebutkan pula bahwa anggota pimpinan ini biasanya disebut "*Lini Manajer*" (termasuk administrator sebagai top manajer) dan mereka inilah yang menjalankan "komando" artinya mempunyai wewenang dan berkewajiban mengambil keputusan (*decision makers*).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, pengertian kepala sekolah dalam hal ini di artikan sebagai administrator, supervisor dan pengambil keputusan dalam rangka upaya menghasilkan dan meningkatkan mutu pendidikan disekolahnya.

#### **A. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Berdasarkan pengertian kepala sekolah sebagai administrator pendidikan yaitu pelaksana fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola seluruh kegiatan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, ia juga sebagai supervisor yang berusaha untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme dan sumber daya para guru. Kepala sekolah juga sebagai pengambil keputusan yang memutuskan langkah-langkah kebijakan yang diambil dan menerima resiko atas keputusan yang dipilihnya dalam rangka efektifitas dan efisiensi tercapainya tujuan pendidikan di sekolahnya.

Peraturan Pemerintah (PP) tahun 1992 pasal 30 mengatakan bahwa "Pengelola satuan pendidikan bertanggung jawab atas pemberian kesempatan kepada tenaga pendidikan yang bekerja di satuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya". Dengan kata lain bahwa tanggung jawab kepala sekolah adalah mutlak terhadap peningkatan

keprofesionalan guru-gurunya. Bila guru-guru yang profesional ini akan dapat melaksanakan tugas pengajarannya dengan baik, maka kecendrungan hasilnya pun akan lebih baik pula.

*Hariwang (1989)*, mengatakan bahwa tanggung jawab perbaikan efektivitas dan kualitas pengajaran dan juga terhadap pembaharuan pendidikan, berada pula pada tanggung jawab kepemimpinan pendidikan di sekolah yang bersangkutan yaitu kepala sekolah. Guru dapat mengajar dengan baik apabila kepala sekolah dapat memberikan kesempatan dan dorongan untuk meningkatkan kemampuannya dan dapat memberikan motivasi berprestasi kepada guru-gurunya.

Di samping kepala sekolah mempunyai tugas sebagai administrator pendidikan dan supervisor pengajaran, ia juga sebagai pengambil keputusan dalam ruang lingkup dan tanggung jawabnya. Prajudi Atmodaharjo (1982), mengatakan bahwa keputusan merupakan masalah yang sangat penting, karena keputusan merupakan pangkal atau permulaan dari semua macam aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun kelompok dan juga keputusan efeknya akan bergema di hari-hari yang akan datang. Agar keputusan yang diambil dan dilaksanakan mempunyai dampak positif mendukung tercapainya tujuan, maka sebagai pengambil keputusan atau kepala sekolah hendaknya mempunyai kemampuan yang cukup untuk memainkan perannya sebagai pengambil keputusan.

Peraturan Pemerintah (PP) 28 tahun 1990 pasal 12 menegaskan bahwa, "kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi pendidikan di sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan



pendayagunaan sumber yang ada dan pemeliharaan”. Sehubungan dengan pendayagunaan sumber fisik, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kelengkapan sarana dan prasarana baik berkaitan dengan alat-alat belajar dan media pengajaran maupun yang lainnya. Tanggung jawab yang dimaksud di sini adalah termasuk dalam perencanaan, pengadaan, pemeliharaan serta pendayagunaan sumber fisik tersebut seoptimal mungkin dalam mendukung tujuan sekolah.

Situmorang (1991) menguatkan pendapat di atas, bahwa ada 4 bidang tanggung jawab kepala SD yaitu, 1) pencapaian tujuan yang ditentukan, 2) pemeliharaan pola budaya sekolah, 3) pemeliharaan instrumen, 4) adaptasi ekstern.

Berdasarkan pengertian, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah sebagai penyelenggara kegiatan administrasi pendidikan, supervisi pengajaran dan pengambil keputusan di sekolah serta tanggung jawab terhadap terselenggaranya ketiga kegiatan tersebut agar tercapai tujuan pendidikan dengan optimal dengan cara efektif dan efisien.

#### **B. Bidang Garapan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, sebagai supervisor pengajaran dan sebagai pengambil keputusan mempunyai berbagai bidang garapan. Dilihat dari segi sistem, bidang garapan kepala sekolah ini merupakan komponen-komponen sistem yang harus bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kerjasama dari komponen-komponen ini membutuhkan pengaturan dari komponen penggeraknya, yaitu kepala sekolah yang dalam

tugasnya sebagai pelaksana fungsi manajemen. Tim IKIP Padang (1985) mengatakan bahwa bidang-bidang garapan administrasi pendidikan meliputi bidang personalia, kesiswaan, kurikulum dan pengajaran, sarana dan prasarana, keuangan sekolah, ketatausahaan, hubungan masyarakat dan kelembagaan (organisasi).

Bidang-bidang garapan yang dimaksud di atas berkaitan dengan sumber daya manusia maupun non sumber daya manusia. Akses semua sumber pengelolaan inilah yang harus didayagunakan seoptimal mungkin agar terciptanya tujuan akan efektif dan efisien.

Hadari Nawawi (1982) mengatakan bahwa bidang garapan kepala sekolah meliputi bidang akademik, ketatausahaan dan keuangan sekolah, peralatan pengajaran dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Kesemuaan bidang garapan tersebut, juga merupakan sumber-sumber pengelolaan yang dapat dikategorikan dengan sumber fisik dan non fisik.

### **C. Kompetensi Kepala Sekolah**

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan adalah pemegang tanggung jawab utama atas semua kegiatan pendidikan di sekolah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah adalah pemegang tanggung jawab atas tercapainya tujuan institusional yang dikelolanya.

Melalui fungsi-fungsi dan peranannya, kepala sekolah mengupayakan pemanfaatan semua sumber yang tersedia secara efektif dan efisien. Upaya tersebut dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan yang mengarah kepada

terciptanya situasi pendidikan atau pembelajaran yang kondusif, yang memungkinkan berkembangnya semua peserta didik secara optimal.

Untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya kepala sekolah sebagaimana yang diharapkan, setiap kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Kompetensi yang dimaksud akan menyangkut berbagai fungsi/tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, baik asebagai administrator, supervisor maupun sebagai pengambil keputusan.

Wirahadiputra (1981) mengatakan bahwa untuk mencapai efektivitas pendidikan, pimpinan pendidikan mempunyai tugas sebagai berikut : (1) membantu masyarakat untuk menetapkan tujuan pendidikan, (2) memperlancar proses belajar mengajar, (3) menyusun kesatuan organisasi yang produktif, (4) mengkreasikan iklim perkembangan dan kesempatan tumbuhnya kepemimpinan, (5) menyediakan sumber-sumber yang baik untuk mengejar dengan efektif.

Dalam kaitannya dengan fungsi kepala sekolah sebagai penggerak sumber daya fisik maupun manusia, peranannya sangat ditentukan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengelola sumber daya manusia. Oleh Siagian (1989) mengatakan bahwa langkah-langkah dalam mengelola sumber daya manusia adalah : (1) perencanaan tenaga kerja, (2) rekrutmen, (3) seleksi, (4) penempatan, (5) sistem imbalan, (6) pembinaan dan (7) pembinaan karir. Oleh karena itu maka kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang harus dijalankan.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab semaua aktivitas yang terjadi di sekolahnya perlu memiliki berbagai kemampuan. Wirahadiputra (1981)

mengatakan bahwa kecakapan yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah : (1) kecakapan profesional, (2) kecakapan hubungan antar manusia, (3) kecakapan berorganisasi, (4) kecakapan konseptual, (5) pelayanan-pelayanan khusus, (6) kecakapan memanfaatkan sumber-sumber dari luar. Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan suatu hal yang mendukung terlaksananya tugas-tugas pemimpin termasuk pemimpin pendidikan.

Tentang kepemimpinan, Ki Hajar Dewantara seperti yang dikutip oleh Effendi (1981), mengatakan ciri kepemimpinan adalah : *(1) ing ngarso sung tulodo, (2) ing madya mangun karsa, dan (3) tut wuri handayani*. Ketiga ciri kepemimpinan ini menunjukkan sifat kepemimpinan yang pada suatu saat dapat memberi contoh tauladan, suatu saat dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, serta pada suatu saat ia dapat memberikan dorongan sehingga menimbulkan semangat kerja para anggotanya.

Pemimpin pendidikan adalah administrator yang dalam tugasnya mengadministrasikan seluruh kegiatan yang membutuhkan kemampuan tertentu. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien diperlukan kemampuan profesional dalam bidangnya. Kemampuan profesional ini dapat dicapai melalui berbagai cara, di antara cara-cara yang dapat di tempuh untuk meningkatkan kemampuan tersebut adalah : (1) latihan prajabatan, (2) latihan dalam jabatan, dan (3) melalui organisasi profesi.

Sutjipto (1985) dalam makalahnya tentang pendidikan profesional administrasi pendidikan, mengemukakan bahwa seorang administrasi pendidikan

harus dididik untuk menguasai kompetensi-kompetensi yang itu pemahaman tentang : (1) landasan dan wawasan pendidikan, (2) hakekat teori organisasi dan administrasi pendidikan, (3) kebijakan pendidikan nasional, (4) pengambilan keputusan pendidikan, (5) perencanaan pendidikan, (6) pengelolaan dalam sistem pendidikan, (7) penyelenggaraan pengawasan pendidikan, (8) teori dan pelaksanaan penelitian serta bagaimana menafsirkan hasil penelitian administrasi pendidikan. Dengan kompetensi-kompetensi tersebut maka diharapkan para petugas administrasi pendidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Selain pendapat di atas, pada komisi A Seminar profesioanalisasi Manajer Pendidikan merumuskan tentang ciri-ciri manajer yang profesional adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman khusus dibidang manajemen pendidikan.
2. Memahami hakekat pendidikan secara luas dan mendalam.
3. Menguasai informasi yang cukup mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.
4. Memiliki wawasan yang luas dan jangkauan jauh ke depan.
5. Berani dan mampu mengambil keputusan yang rasdional serta memikul resiko atas tanggung jawabnya sendiri.
6. Mengutamakan kepentingan negara dan bangsa, masyarakat umum dan organisasi kerja di atas kepentingan pribadi atau golongan.