

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN OLEH
KEPALA SEKOLAH DI SMA NEGERI 1 PELALAWAN**

TESIS



OLEH:
PRIYO HARIADI
NIM: 1109872

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mendapatkan gelar

PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2016

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN OLEH
KEPALA SEKOLAH DI SMA NEGERI 1 PELALAWAN**

TESIS

Oleh

PRIYO HARIADI
NIM. 1109872

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Indrati Kusumaningrum, M. Pd.

Prof. Dr. M. Nur Mustafa, M. Pd

PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCA SARJANA FKIP UNRI KERJASAMA DENGAN
PASCA SARJANA UNP PADANG
TAHUN 2014

ABSTRACT

Priyo Hariadi., 2013. Education Management Implementation By State High School Principal 1 Pelalawan. Thesis. Graduate Program, State University of Padang.

This study aims to determine how the process or in carrying out the principal stages of management education in SMAN 1 Pelalawan, in this case the informant who implicated as a source of data retrieval is, principals, school supervisors, vice principals, subject teachers and school committee chairman. The study findings were written in this thesis is the result of the interview, either orally in the form of audio that contains the research questions based on instruments that have been validated, and in doing interviews. For writing interview, the researcher listened to the interview with audio and copy in writing.

Research using quantitative methods with triangulation techniques, and the use of informants study. In carrying out the principal education management competencies related to school leadership, namely: 1) As an educator, 2) As a manager, 3) As an administrator, 4) As a supervisor, 5) As a leader, 6) As the creator of the work climate, and 7) As an entrepreneur. In addition to the stages of implementation of educational management is done, the principal also held in coordination with the waka is managed by the school and the teachers. Of such coordination is unknown what will be done by the principal. Coordination is in the form of regular work meetings scheduled by the principal.

In this study also revealed that there are some teachers who do not use the lesson plan at the time to go to class, so that management dilakukan less effective, than that ditumukan also that because of the lack of infrastructure, the lack of respect teachers by making media audio visual learning, which occurs during the teacher only using conventional media.

ABSTRAK

Priyo Hariadi. 2013. Implementasi Manajemen Pendidikan Oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pelalawan. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses atau tahapan kepala sekolah dalam menjalankan manajemen pendidikan di SMAN 1 Pelalawan, dalam hal ini informan yang terlibat sebagai sumber pengambilan data adalah, kepala sekolah, pengawas sekolah, wakil kepala sekolah, guru bidang studi dan ketua komite sekolah. Temuan penelitian yang ditulis dalam tesis ini adalah hasil wawancara baik secara lisan berupa audio yang berisikan tentang pertanyaan peneliti berdasarkan instrumen yang telah divalidasi, dan dalam melakukan interview. Untuk interview tulisan, peneliti mendengarkan hasil interview yang menggunakan audio dan menyalin dalam bentuk tulisan.

Penelitian menggunakan metode Kuantitatif dengan teknik triangulasi, dan menggunakan informan penelitian. Dalam menjalankan manajemen Pendidikan kepala sekolah memiliki kompetensi yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu; 1) Sebagai edukator, 2) Sebagai manajer, 3) Sebagai administrator, 4) Sebagai supervisor, 5) Sebagai leader, 6) Sebagai pencipta iklim kerja, dan 7) Sebagai wirausahawan. Selain tahapan pelaksanaan manajemen pendidikan yang dilakukan, kepala sekolah juga mengadakan berkoordinasi dengan dikelola oleh waka disekolah dan guru-guru. Dari koordinasi tersebut diketahui apa yang akan dilakukan oleh kepala sekolah. Koordinasi ini dalam bentuk rapat kerja rutin yang diagendakan oleh kepala sekolah.

Dalam penelitian ini juga terungkap bahwa terdapat sebagian guru yang tidak menggunakan RPP pada saat masuk kelas, sehingga pengelolaan yang dilakukukan kurang efektif, selain itu ditumukan juga bahwa karena minimnya prasarana, maka guru kurang respect dengan pembuatan media pembelajaran yang bersifat audio visual, yang terjadi selama ini guru hanya menggunakan media konvensional.

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN AKHIR	iii
PERSETUJUAN KOMISI	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Fokus Penelitian	11
D. Pertanyaan Penelitian	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 13
A. Landasan Teori	13
1. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah	13
2. Kompetensi Kepala Sekolah	16
a. Kepala Sekolah Mempunyai Kepribadian	16
b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer	17
c. Kepala Sekolah Sebagai Wirausahawan	17
d. Sebagai Supervisor	18
e. Kepala Sekolah Mempunyai Kompetensi Sosial	19
3. Strategi Manajemen	20
4. Karakteristik Manajemen Pendidikan	21

B.	Penelitian yang relevan.....	25
C.	Peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan	26
E.	Pertanyaan Penelitian.....	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		30
A.	Lokasi Penelitian	30
B.	Informan Penelitian	30
C.	Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	31
D.	Teknik Analisa Data Menurut Milles dan Hubberman.....	35
E.	Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	40
F.	Triangulasi	40
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		43
A.	Temuan Umum	43
1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	43
2.	Visi dan Misi SMA Negeri 1 Pelalawan	44
3.	Sejarah Sekolah	45
4.	Lokasi	46
5.	Struktur Organisasi	51
6.	Personalia SMA Negeri 1 Pelalawan.....	52
7.	Deskripsi dan Analisis Data	55
B.	Temuan Khusus	57
1.	Implementasi Manajemen Pembelajaran	57
	Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen.....	59
a.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator.....	59
b.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer	64
c.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator.....	66
d.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor	67
e.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader	70
f.	Peran Kasek Sebagai Pencipta Iklim Kerja	71
g.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Wirausaha	73

2.	Koordinasi Yang dibangun Kepala Sekolah.....	73
a.	Komunikasi sebagai media efektifitas.....	73
b.	Koordinasi Kepada Waka.....	74
c.	Koordinasi dengan guru dan warga sekolah.....	75
3.	Hubungan Kepala Sekolah dengan Stakeholder.....	
a.	Hubungan Kasek dengan Komite	75
b.	Hubungan Kepsek dengan Pengawas	75
C.	Pembahasan	77
1.	Peran Kepala Sekolah Pada Implementasi Manajemen	
a.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator.....	77
b.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer.....	79
c.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Admnistrator.....	81
d.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.....	82
e.	Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader	84
f.	Peran Kasek Sebagai Pencipta Iklim Kerja	85
g.	Peran Kasek Sebagai Wirausahawan.....	86
2.	Koordinasi yang dilakukan Kepala Sekolah.....	87
3.	Hubungan Kepala Sekolah Dengan stakeholder	90
a.	Komite Sebagai monitoring	90
b.	Pengawas Sekolah Sebagai Supervisor	92
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN		93
A.	Kesimpulan	93
B.	Implikasi	94
C.	Saran	94
DAFTAR RUJUKAN.....		96
LAMPIRAN.....		97

DAFTAR TABEL

Halaman	Halaman
Tabel 1. Nilai Rata-rata UN Tahun 2012 Kab. Pelalawan	3
Tabel 2. Nama Kepala Sekolah	46
Tabel 3. Jumlah Peserta didik	47
Tabel 4. Fasilitas dan Prasarana	51
Tabel 5. Keadaan guru	53
Tabel 6. Rekapitulasi Tenaga Pendidik.....	54
Tabel 7. Rekapitulasi Tenaga Administrasi	54
Tabel 8. Rekapitulasi Masa Kerja Tenaga Pendidik	54
Tabel 9. Rekapitulasi Usia Tenaga Pendidik	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Teknik Sampling Bola Salju	32
Gambar 2. Metode Fokus Group Discussion (FGD)	34
Gambar 3. Komponen Analisis Data Model Alir.....	36
Gambar 4. Komponen Analisis Data Model Interaktif	39
Gambar 5. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Pelalawan.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Dokumentasi Penelitian	98
2. Instrumen Penelitian.....	101
2. Daftar Wawancara	102

SALINAN DOKUMEN PADA ASPEK PENGORGANISASIAN

Lampiran 4. Notulen Rapat Pembentukan Komite Sekolah	241
Lampiran 5. Sertifikat Akreditasi Sekolah.....	243
Lampiran 6. Surat Tugas Pelatihan Guru.....	244
Lampiran 7. Surat Tugas Kepada Siswa Bid. Ekskul	245

SALINAN DOKUMEN PADA ASPEK PENGARAHAN

Lampiran 8. Notulen Rapat dengan Komite	246
Lampiran 9. Rapat Pengarahan Majelis Guru	248

SALINAN DOKUMEN PADA ASPEK PENGENDALIAN

Lampiran 12. Instrumen Supervisi Akademik	250
Lampiran 13. Kunjungan Pendampingan Pengawas.....	254
Lampiran 14. Berita Acara Humas dengan Perusahaan.....	256
Lampiran 15. Berita Acara Serah Terima Sarana	259

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan ridho-Nya tesis yang berjudul **“Implementasi Manajemen Pendidikan Oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Pelalawan”** ini dapat disusun dan diselesaikan. Selama menempuh pendidikan dan penulisan serta penyelesaian tesis ini penulis banyak memperoleh dukungan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati penulis haturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Phil Yanuar Kiram, selaku Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Prof. Dr. Gusril, M. Pd, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas pada penulis dalam mengikuti perkuliahan.
3. Dr. Jasrial, M.Pd. ketua Program Studi Teknologi Pendidikan atas bimbingan, arahan, nara sumber, penguji dan persetujuan atas tesis ini.
4. Dr. Indrati Kusumaningrum, M. Pd. selaku pembimbing yang di dalam berbagai kesibukan dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini;
5. Prof. Dr. M. Nur Mustafa, M. Pd. selaku pembimbing yang di dalam berbagai kesibukan dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini;

6. Prof. Dr. Ungsi AOM, M. Ed, sebagai validator, nara sumber dan penguji yang telah memberikan saran dan konstruktif dalam rangka penyempurnaan tesis ini.
7. Dr. Ramalis Hakim, M. Pd, sebagai validator, nara sumber dan penguji yang telah memberikan saran dan konstruktif dalam rangka penyempurnaan tesis.
8. Replizonri, MM. Pd, Selaku kepala sekolah, yang telah banyak mendukung dan memberikan masukan pada tesis ini.
9. Khoiri, S. Ag, Iffendi, S. Pd, dan rekan guru di SMA Negeri 1 Pelalawan yang mendukung pada penulisan tesis ini.
10. Isro Hadi Prayitno (Alm), Asriyah (Alm), selaku orang tua (atas doa mu), H. Syafrial, Hj. Martini, selaku orang tua yang mendukung dan doa nya pada penulisan tesis ini.
11. Istriku tercinta Nanci Vitawati dan Anakku Tercinta, Bhima, doa dan dukungan kalianlah yang bisa membuat penulisan tesis ini selesai.
12. Rekan Seperjuangan, TP. A11, Mami, Mba Sri, Mba Mimi, Prapto, Fitri, K'Ana, Dewi, Yane, B'Etri, Ayah, Ani, Mba Diah, Ong, Dirmo, dan saudaraku TPA dan TP B yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya berlimpah bagi beliau-beliau yang tersebut di atas. Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, 08 Pebruari 2016

Penulis

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Tesis ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri, baik untuk seminar proposal maupun kegiatan Penelitian yang tercantum sebagai bagian dari Tesis ini. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Negeri Padang.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Padang, 8 Pebruari 2016
Yang membuat pernyataan,

PRIYO HARIADI
NIM. 1109872

DAFTAR NAMA GURU SMAN 1 PELALAWAN
TAHUN AJARAN 2013/2014

NO.	NAMA	JABATAN	BIDANG AJAR	IJAZAH
1.	REPLIZONRI, S.Pd	Kepala Sekolah	Bhs. Indonesia	S2
2.	SULISTIYO, S.Pd	Waka Kesiswaan	Penjaskes	S1
3.	KHOIRI, S.Ag	Waka Kurikulum	Bhs. Arab	S1
4.	PRIYO HARADI, S.Pd	Waka Prasarana	Fisika	S1
5.	AGUS RAHMAN, S.Pd	Guru Bid. Studi	Ekonomi	S1
6.	NURHAPNI, S.Pd	Guru Bid. Studi	Bhs. Indo	S1
7.	AZIZAH ANNUR, S.Pd	Guru Bid. Studi	Sosiologi	S1
8.	EVA SUSANTI, S.Pd	Guru Bid. Studi	Matematika	S1
9.	ASLAMIAH, S.Pd	Guru Bid. Studi	Bhs. Indonesia	S1
10.	DENNY, SU, S. Sos	Guru Bid. Studi	Sosiologi	S1
11.	YELFI ANDRIANI. S.Pd	Guru Bid. Studi	Bhs. Inggris	S1
12.	IFFENDI, S.Pd	Guru Bid. Studi	Pkn	S1
13.	SUWARNO. S.Sn	Guru Bid. Studi	Seni Kriya	S1
14.	SRI RAHAYU, S. Pd	Guru Bid. Studi	Sejarah	S1
15.	NANCY VITAWATI, S. Pd	Guru Bid. Studi	Kimia	S1
16.	SUTRISNO, S. Pd	Guru Bid. Studi	Biologi	S1
17.	FADHILLA, SE	Tata Usaha		S1
18.	RAHMAT	Tata Usaha		SMA

Pelalawan, 12 Agustus 2013,
Kepala Sekolah

REPLIZONRI, MM. Pd
NIP. 196906041998021001

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Implementasi Manajemen Pendidikan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah akan berjalan secara efektif apabila pelaksanaan kurikulum bersinergi dengan komponen yang ada di lingkungan pendidikan, yang mana komponen sekolah itu meliputi, Kepala Sekolah, sebagai motivator, guru sebagai pelaksana, komite sebagai pemerhati, dan siswa sebagai hasil dari pelaksanaan kurikulum. Peran kepala Sekolah dalam pelaksanaan manajemen pembelajaran oleh satuan pendidikan telah terimplementasi dengan mengacu pada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk pendidikan dasar dan menengah sebagaimana yang diterbitkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional masing-masing Nomor 22 Tahun 2006 dan Nomor 23 Tahun 2006, serta Panduan Pengembangan Implementasi Manajemen Pembelajaran yang dikeluarkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Pada Implementasi Manajemen Pendidikan, standar isi dan standar kompetensi lulusan merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi, karena standar isi mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Begitu juga tentang standar kompetensi lulusan, yang berorientasi pada pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik. Dan untuk mencapai standar yang mempedomani permendiknas diatas perlu adanya pengelolaan yang intensif dan kontrol yang berkesinambungan.

Pencapaian kurikulum yang selama ini berhasil, tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai motor utama dalam menjalankan sebuah roda kepemimpinan, seperti yang tertera pada Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah, dalam peraturan tersebut kepala sekolah bukan hanya sebagai pimpinan tetapi wajib memiliki 5 (lima) kompetensi dasar yaitu seperti *aspek Kepribadian, aspek Manajerial, aspek Kewirausahaan, aspek Supervisi dan aspek Sosial*.

Implementasi Manajemen Pendidikan oleh Kepala Sekolah khususnya di Kabupaten Pelalawan sudah berjalan, dan tiap-tiap keberhasilan yang diraih bergantung pada majerial kepemimpinan. Tingkat keberhasilan dari sekolah menengah di Kabupaten Pelalawan pada tahun 2012, terbilang cukup bagus, sesuai data yang Penulis dapatkan, bahwa Sekolah tingkat menengah dan tingkat atas Di Kabupaten Pelalawan berjumlah 12 Sekolah, SMK berjumlah 4 Sekolah sementara itu untuk SMP berjumlah 14 sekolah, serta jumlah MTs yang tersebar di 12 Kecamatan hanya ada 5 sekolah, pelaksanaan implementasi manajemen pembelajaran yang berjalan cukup bagus, baik dalam segi pengelolaan maupun kurikulumnya. Akumulasi data yang Penulis dapatkan, pada sekolah tingkat pertama maupun tingkat menengah, kelulusan siswa pada tahun 2011 mencapai 95%, dari total 4000 siswa, dan pada tahun 2012 mengalami peningkatan lulusan sebesar 1%, menjadi 96% dari keseluruhan 5000 siswa. (Dinas Pendidikan Kab. Pelalawan 2012). Hal itu menunjukkan bahwa penerapan kurikulum dan implementasi manajemen pembelajaran oleh Kepala Sekolah di Kabupaten Pelalawan terbilang berhasil, akan tetapi keberhasilan lulusan tidak akan tercapai

apabila pengelolaan pembelajaran di lingkungan pendidikan tidak terkondisi dengan baik.

Untuk lebih jelasnya dibawah ini terdapat tabel jumlah siswa dengan nilai raata-rata Ujian Nasional Tahun 2012 Sekolah Menengah Atas yang terdapat di Kabupaten Pelalawan :

No.	Nama Sekolah	Jumlah Siswa	Nilai Rata-rata UN
1.	SMAN 1 Bandar Seikijang	155	7.75
2.	SMAN 1 Bandar Petalangan	285	7.90
3.	SMAN 1 Pelalawan	70	8.35
4.	SMAN 1 Pangkalan Kerinci	786	7.65
5.	SMAN 2 Pangkalan Kerinci	580	8.70
6.	SMAN 1 Pangkalan Bunut	348	7.80
7.	SMAN 2 Pangkalan Kuras	288	8.20
8.	SMAN 1 Pangkalan Kuras	901	8.60
9.	SMAN 1 Kerumutan	230	8.30
10.	SMAN 1 Teluk Meranti	159	7.20
11.	SMAN 1 Kuala Kampar	121	7.51
12.	SMAN 1 Langgam	235	7.60

Pengelolaan manajemen di sekolah tingkat menengah tidak terlepas dari peran penting Kepala Sekolah sebagai manajer sekaligus peran utama dari tingkat kelulusan di sekolah. Pola Kepala Sekolah menjalankan roda kepemimpinan adalah peran utama dalam lembaga pendidikan (Depdiknas : 2006) terdapat 7 fungsi Kepala Sekolah yaitu, *sebagai Edukator (pendidik), sebagai Manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader (pemimpin), sebagai wirausahawan, dan sebagai layanan Bimbingan Konseling*. Melihat dari uraian diatas, bisa disimpulkan bahwa Kepala Sekolah mempunyai andil yang sangat besar dalam menjalankan kurikulum, serta sebagai penentu sukses atau tidaknya kemajuan sekolah.

Dalam implementasi pendidikan yang dikelola oleh kepala sekolah tidak terlepas beberapa aspek yang harus dimiliki oleh pemimpin, dalam (Husaini Usman:19) yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melakukan manajemen pendidikan harus mencakup 4 unsur, yaitu: 1) *perencanaan*; 2) *pengorganisasian*; 3) *pengarahan*; dan 4) *pengawasan*.

Pada dasarnya kepemimpinan manajemen di laksanakan, tergantung pada tipikal dan karakter person Kepala Sekolah, selain itu jiwa kepemimpinan tentang pentingnya pendidikan juga mempengaruhi pengelolaan di tingkat satuan pendidikan. Pembentukan otonomi sekolah, dan kebijakan-kebijakan yang diambil adalah langkah keputusan yang mewakili segenap komponen yang ada. Sebagai penentu kebijakan, kepala sekolah tidak bisa sewenang-wenang dalam menjalankan roda kepemimpinan, akan tetapi juga harus melibatkan beberapa unsur dan komponen yang ada, salah satunya adalah majelis guru dan perwakilan dari masyarakat (komite). Dewan Pendidikan Nasional Komite Sekolah telah dibentuk di seluruh satuan pendidikan di Indonesia. Dewan Pendidikan Provinsi juga telah dibentuk di lebih dari separuh provinsi di Indonesia atas prakarsa daerah provinsi yang bersangkutan. Sementara itu, pembentukan Dewan Pendidikan Nasional sudah dilakukan langkah awal sesuai dengan proses dan mekanisme pembentukan yang ditetapkan. Pelaksanaan desentralisasi dan otonomi pendidikan yang telah memasuki tahun kedelapan belum menciptakan manajemen pelayanan pendidikan yang efektif dan efisien. Selain itu, kontribusi pemerintah daerah dalam penyediaan anggaran pendidikan juga belum memadai. Belum efektifnya pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) oleh setiap pemerintah kabupaten dan pemerintah kota, serta belum optimalnya peran

masyarakat dalam pembangunan pendidikan merupakan permasalahan yang perlu menjadi perhatian. Pemberdayaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang merupakan representasi masyarakat perlu ditingkatkan. Diharapkan, dengan berlakunya PP No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, dapat memperjelas tugas, peran dan tanggung jawab setiap jenjang pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan pendidikan (Renstra depdiknas 2010-2014:51).

Pemekaran wilayah yang terjadi memang membawa dampak signifikan terhadap dunia pendidikan, terutama pada penempatan tenaga pendidik maupun kepala sekolah itu sendiri. Seperti yang sedang terjadi, bahwa kepala sekolah menurut perundang-undangan harus dipilih melalui tahapan dan uji kompetensi yang jelas, akan tetapi yang menjadi polemik adalah pemilihan yang didasari atas like and dislike, atas dasar hubungan sosial, ataupun yang mempunyai kepentingan, dan bukan melalui uji kompetensi, hal ini cukup mempengaruhi pola kepemimpinan di lingkup sekolah. Kesenjangan yang terjadi dilapangan juga masih terlihat adanya senioritas, kepala sekolah merasa enggan memberikan tugas kepada guru senior, padahal memang tugas itu diberikan pada individu yang berkompeten.

Dalam uraian diatas, bisa diartikan bahwa peran masyarakat juga menentukan keberhasilan pendidikan. Karena secara tidak langsung sebagai stake holder, masyarakat adalah penentu kebijakan dalam mengisi kurikulum, seperti pada standar sarana dan prasarana. Peran yang diambil sangat signifikan yaitu bisa menjadi penyambung lidah kepala sekolah dalam menjalankan kurikulum.

Sementara itu, roda kurikulum tidak terlepas dari fungsi pendidik atau guru dalam lingkungan pendidikan juga telah mempunyai garis aturan baku yang ditetapkan oleh Pemerintah melalui perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan menteri Pendidikan Nasional No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, dalam peraturan tersebut yaitu guru harus mempunyai, dalam Kompetensi pedagogik, yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik 2) Kompetensi kepribadian, yaitu merupakan kemampuan kepribadian 3) Kompetensi sosial, yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat 4) Kompetensi profesional, merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Karena guru sebagai salah satu unsur penting dalam pelaksana keputusan Kepala Sekolah, yang dihasilkan pada nantinya akan berimbas pada sebuah keputusan yang pasti akan menimbulkan pro dan kontra. Maka dari itu Kepala Sekolah, sebagai manajer, sebagai Motivator, harus bisa memberikan kontribusi positif yang mewakili seluruh komponen di sekolah tersebut.

Pengelolaan manajemen kepala sekolah dari sekolah satu dengan sekolah lainnya akan berbeda, hal itu bukan terlihat dari hasil evaluasi akhir, atau lulusan yang dihasilkan sekolah tersebut, akan tetapi lebih pada proses pengelolaan dan keberhasilan dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Belum tentu sekolah yang di kota lebih mempunyai sumber daya dibandingkan dengan sekolah yang berada di tempat di daerah terisolir. Dalam segi akademis, memang sekolah

yang berada di kota bisa menghasilkan keluaran yang optimal, akan tetapi tidak menutup kemungkinan sekolah yang berada di daerah terisolir juga bisa berdaya guna, pada hakekatnya siswa yang ada di tempat terisolir juga mempunyai potensi yang tidak kalah bagus. Akan tetapi masyarakat tidak memandangnya demikian, pada umumnya mereka hanya menilai pada tingkat keberhasilan pada evaluasi tahap akhir, sekolah akan mempunyai predikat bagus apabila semua siswa yang ikut ujian nasional bisa mempunyai kelulusan sampai seratus persen.

Kesenjangan pengelolaan pendidikan dengan landasan implementasi manajemen pembelajaran yang terjadi saat ini, tidaklah semulus yang diharapkan, karena proses manajemen yang dikelola oleh pihak sekolah yang dimotori oleh kepala sekolah, sering terjadi benturan-benturan dengan unsur yang berada dilingkungan sekolah seperti guru dan komite. Hal ini bersamaan dengan kebijakan yang di lontarkan kepala sekolah terhadap proses kurikulum yang ada. Salah satu contoh, tentang adanya persepsi guru terhadap keputusan kepala sekolah yang menyangkut adanya pemungutan biaya BP3, karena kepala sekolah beranggapan bahwa pemungutan sudah tidak relevan dengan visi dari pemerintah tentang pendidikan seperti yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 48 tahun 2008, Pasal 4 ayat 3 yang berbunyi, Pengeluaran operasi personalia yang menjadi tanggung jawab Pemerintah atau pemerintah daerah dibiayai melalui belanja pegawai atau bantuan sosial sesuai peraturan perundang-undangan. Dan Pengeluaran operasi nonpersonalia yang menjadi tanggung jawab Pemerintah atau pemerintah daerah dibiayai melalui belanja barang atau bantuan sosial sesuai peraturan perundang-undangan. Hal ini bisa menjadi kesenjangan pada tenaga pendidik tidak tetap, karena gaji yang diterima tidak pasti, dan mayoritas tenaga

pendidik yang ada disekolah mengandalkan gaji BP3 untuk perbulannya. Uraian tersebut hanya salah satu contoh kebijakan yang kurang direspon oleh guru. Selain itu Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasehat, saran dan jika perlu perintahnya di ikuti oleh guru-guru. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinnya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman, ia membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengkoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan

akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional. Untuk itu kepala sekolah harus melakukan supervisi sekolah yang memungkinkan kegiatan operasional itu berlangsung dengan baik.

Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai supervisor dalam pengawasan kinerja guru, maka usaha untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah bagi kepala sekolah. Karena kegiatan berlangsung sebagai proses yang tidak muncul dengan sendirinya. Pada kenyataannya banyak kepala sekolah yang sudah berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kualitas pendidikan, salah satu caranya memotivasi para guru-guru akan memiliki kinerja lebih baik tapi hasilnya masih lebih jauh dari harapan. <http://materibelajaranonline.blogspot.com/2012/07/makalah-kepemimpinan-kepala-sekolah>)

Akan tetapi fakta yang terdapat di lapangan menunjukkan kontradiksi yang signifikan, dimana persepsi guru terhadap manajemen kepala sekolah tentang kebijakan yang dilahirkan dan pengelolaan manajemen yang diterapkan kurang sinkron. Memang hal tersebut tidak muncul di permukaan, akan tetapi guru cenderung menjadikan opini di ruang majelis guru pada umumnya. Hal ini lah yang bisa menjadi terkendalanya komunikasi antara kepala sekolah dengan unsur yang membantu kelancaran proses kurikulum yang berjalan, dan hal itu akan berimbas pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, faktor pembiayaan, dan segala yang berkaitan dengan kelancaran proses pembelajaran di sekolah. Realita pendidikan yang terjadi kadang sangat berbeda dengan yang telah direncanakan, hal itu bisa disebabkan oleh banyak faktor, dan faktor pertama yang banyak

mempunyai andil dalam menjalankan kepemimpinan adalah kepala sekolah. Karena apapun yang terjadi terhadap pendidikan di lingkungan sekolah tersebut, kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama. Pola penanaman manajemen tiap karakter pada individu kepala sekolah memang berbeda, karena hal itu dilandasi oleh pengetahuan dan tingkat kepedulian terhadap masa depan pendidikan. Di Kabupaten Pelalawan sendiri implementasi manajemen pembelajaran di sekolah menengah tingkat atas memang sudah berjalan, akan tetapi sinergi antar kepala sekolah yang ada dan evaluasi tentang adanya proses manajemen, belum dilakukan.

Permasalahan tersebut memang seharusnya membutuhkan sinergi antara pihak-pihak yang terkait, dan dengan adanya hal itu Penulis merasa harus meneliti lebih jauh tentang manajemen dan implementasi manajemen pembelajaran di sekolah tingkat menengah di Kabupaten Pelalawan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, jelas tergambar bahwa manajemen antara kepala sekolah satu dengan yang lain tidaklah sama, dan Penulis merasa ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pola kepemimpinan tersebut seperti faktor dari kepala sekolah sebagai Edukator (pendidik), sebagai Manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader (pemimpin), sebagai wirausahawan, dan sebagai layanan Bimbingan Konseling, selain itu penulis telah mengidentifikasi permasalahan kepemimpinan sebagai berikut, yaitu:

1. Peran kepala sekolah dalam mengelola implementasi pembelajaran di SMA Negeri 1 Pelalawan, sudah memenuhi standar pelayanan minimal.

2. Belum adanya koordinasi yang terstruktur antara kepala sekolah baik dengan wakil kepala sekolah dan staff di SMAN 1 Pelalawan.
3. Peran kepala sekolah, pengawas dan komite sekolah terhadap pembelajaran yang dilakukan oleh guru di SMA Negeri 1 Pelalawan.

C. Fokus Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah, maka Penulis perlu meneliti tentang implementasi manajemen pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala Sekolah, maka dari itu fokus penelitian ialah: Apakah Kepala Sekolah telah melaksanakan Manajemen Pendidikan di SMA Negeri 1 Pelalawan?.

D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen sekolah oleh Kepala SMA Negeri 1 Pelalawan?
2. Bagaimanakah koordinasi kepala sekolah dengan stakeholder di SMA Negeri 1 Pelalawan?
3. Bagaimanakah hubungan kepala sekolah dengan pengawas dan komite SMA Negeri 1 Pelalawan?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap:

1. Sejauh mana pelaksanaan manajemen yang dilakukan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen pendidikan di SMA Negeri 1 Pelalawan.

2. Gambaran tentang koordinasi yang diterapkan dalam manajemen pendidikan di SMA Negeri 1 Pelalawan. Peneliti memerlukan informasi tentang koordinasi implementasi manajemen pendidikan.
3. Gambaran tentang hubungan antara kepala sekolah dan Pengawas, Komite sekolah dengan kemajuan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di SMA Negeri 1 Pelalawan.

F. Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Guru
 Penelitian ini bisa dijadikan rujukan dan evaluasi untuk pengelolaan manajemen kurikulum di sekolah. Dan bisa dijadikan acuan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja wakil kepala sekolah dalam melaksanakan kurikulum.
2. Bagi Pengetahuan
 Dapat dijadikan rujukan dan referensi untuk peneliti yang lain.
3. Bagi Kepala Sekolah
 Bisa dijadikan referensi dan dijadikan rujukan dalam melaksanakan pengelolaan Kurikulum yang dilaksanakan di SMA Negeri 1 Pelalawan serta Kepala sekolah dapat bercermin tentang tata kelola yang selama ini dilaksanakan.
4. Bagi peneliti
 Penelitian ini bisa memberikan motivasi tentang pengelolaan manajemen dan bisa memberikan kontribusi positif untuk menjadi guru profesional. Dan tahu bagaimana memenej kurikulum di SMA Negeri 1 Pelalawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan leader dari satuan pendidikan yang harus memiliki jiwa kepemimpinan dan profesionalitas dalam mengembangkan pendidikan. Selain dijadikan tauladan, kepala sekolah juga harus mempunyai jiwa sosial yang tinggi, hal ini juga berdasar pada tingkat resiko yang besar dengan menanggung beban kesuksesan sekolah tersebut dengan keluaran siswa yang syarat dengan prestasi.

“Seperti yang dikemukakan oleh H.E. Mulyasa, dalam bukunya Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepala sekolah merupakan pemimpin tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya, yang mencakup pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah. Dimensi-dimensi tersebut harus memiliki, dan menyatu pada setiap pribadi kepala sekolah, agar mampu melaksanakan manajemen dan kepemimpinan secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel”.

Manajemen adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo : 2011). Dengan kata lain, bahwa kepala sekolah harus bisa mempunyai idealisme pendidikan tentang dasar manajemen proses perencanaan, tentang masa depan sekolah untuk mencapai tujuan dasar sesuai dengan visi dan misi serta tujuan sekolah. Selanjutnya, sebagai manajer,

kepala sekolah hendaknya menguasai perihal pengorganisasian baik itu yang bersifat internal dan eksternal, peran itu memang seharusnya diambil karena bisa sebagai tauladan baik untuk sekolah dan komponennya serta sebagai tokoh masyarakat bila berada di tengah masyarakat.

“Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik, karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (Wahjosumidjo : 2011). Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal, yaitu (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi tinggi (H.E. Mulyasa : 2011)”.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kepala sekolah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan

program pengajaran. Cara kerja kepala sekolah dan cara pandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Manajemen kepala sekolah sebetulnya sudah ada dalam jiwa kepemimpinannya, tinggal mengembangkan dan melihat situasi apa yang harus dikembangkan dan diberdayakan, dan tentu saja dibantu oleh komponen-komponen yang ada di lingkungannya. Sebagai peran utama di satuan pendidikan, kepala sekolah juga harus jeli tentang isu yang berkembang tentang adanya perkembangan pendidikan. Hal ini diperlukan karena sebagai leader, kepala sekolah pengambil kebijakan yang mewakili segenap unsur didalamnya.

Paradigma yang berkembang di tengah masyarakat saat ini adalah, mereka melihat sekolah yang berkualitas, guru yang berkuantitas dan yang paling utama adalah pola kepemimpinan yang lugas dan disiplin. dengan adanya sistem desentralisasi yang sekarang telah banyak dilakukan di daerah-daerah di Indonesia, maka sektor pendidikan juga berimbas, dengan kata lain, sekolah lebih luas bergerak dan mengembangkan potensi yang dimilikinya serta memiliki kewenangan penuh dengan pemberdayaan yang ada di lingkungan pendidikannya. Dengan adanya desentralisasi pendidikan, kepala sekolah dituntut lebih mandiri, disiplin, akuntabel dan profesional dalam menerapkan kebijakan.

2. Kompetensi Kepala sekolah

Dalam prespektif pendidikan, Depdiknas juga memberikan kontribusi penting untuk peran kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya antara lain seperti yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah yang dibawah ini dijelaskan antara lain:

a. Kepala sekolah mempunyai kepribadian.

Kepala sekolah yang berperan aktif dalam membimbing harus mempunyai kompetensi kepribadian, berdedikasi tinggi, selain itu juga berakhlak mulia, sert bisa memberikan tauladan bagi lingkungan pendidikan yang dipimpinnya. Dengan artian bahwa kepala sekolah dianggap sebagai pimpinan yang bertanggung jawab dalam mengembangkan ahklak yang berorientasi pada tindakan yang bertanggung jawab. Dalam menjalankan tugas menejerial kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi ini menuntut kepala sekolah memiliki (1) integritas kepribadian yang kuat, yang dalam hal ini ditandai dengan konsisten dalam berfikir, berkomitmen, tegas, disiplin dalam menjalankan tugas, (2) memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, dalam hal ini meliputi memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru, mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa ingin tahu (3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, meliputi berkecenderungan selalu ingin menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain mengenai rencana, proses pelaksanaan dan efektifitas program. (4) mampu mengendalikan diri dalam

menghadapi masalah dalam pekerjaan (5) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.

b. Kepala sekolah sebagai Manajer

Dalam hal ini kepala sekolah adalah mempunyai kewenangan dalam mengatur dan memberikan job description bagi guru dan staff nya, dengan artian bahwa sebagai kepala sekolah, harus mensupport guru untuk berkembang ke arah yang lebih baik, seperti memberikan keleluasaan dalam bergorganisasi, seperti MGMP, mengikuti pelatihan, memberikan bantuan bagi guru yang melanjutkan pendidikan serta kegiatan lain yang menunjang keprofesian bawahannya. Selain itu kepala sekolah bisa diasumsikan bahwa sebagai pimpinan maka harus bijak dalam menentukan apa yang bisa menjadi keputusan agar terjadi keselarasan dalam melaksanakan kurikulum, dan tidak menimbulkan kesenjangan antar anggota di lingkungan sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Pemanfaatan peluang untuk menjadikan sekolah mandiri harus dimiliki oleh kepala sekolah, dan kepala sekolah dalam hal ini menjadi enterprenier dan harus jeli memanfaatkan sumber daya yang bisa dimanfaatkan dan bisa dijadikan peluang. Hal ini akan membawa iklim positif, dan bisa di memberikan contoh kepada kepada komponen yang ada di lingkungan pendidikan tentang pemanfaatan dan bisa menjadikan perubahan terhadap perilaku yang berorientasi pada wirausahawan.

Selain itu kepala sekolah juga dituntut kreativitasnya untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan

peluang (*thinking new thing*). Sedangkan inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Jadi kreativitas adalah kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru dan berbeda. Sesuatu yang baru dan berbeda tersebut dapat dalam bentuk prestasi sekolah, prestasi guru terlebih prestasi peserta didik, dan bisa dalam bentuk proses pembelajaran seperti ide, metode dan cara. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan melalui proses berfikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah (*value added*) dan merupakan keunggulan yang dimiliki sekolah yang dipimpinnya.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sekolah melaksanakan tanggung jawab paling produktif jika terdapat konsensus tentang tujuan sekolah dan semua pihak bersama-sama berusaha mencapainya. Posisi kepala sekolah dalam hal ini adalah bertanggung jawab untuk menyelenggarakan sekolah secara produktif. Persoalannya adalah bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu dengan cara yang tepat atau tidak maka diperlukanlah supervisi yaitu menyelia pekerjaan orang lain (Depdikbud, 2007:227).

Kompetensi supervisi ini setidaknya mencakup (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat (3) menindaklanjuti hasil supervisi

akademis terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (Depdiknas, 2007:228).

e. Kepala sekolah mempunyai kompetensi sosial

Selaku penanggung jawab di satuan pendidikan, kepala sekolah juga berperan dalam pembinaan dan pelayanan terhadap masyarakat sekitar juga harus bisa membina hubungan lintas sektoral. Dengan kompetensi sosial yang dilakukan, kepala sekolah harus bisa menjaga hubungan baik dengan masyarakat, guru, siswa maupun dengan pihak luar yang mempunyai kepentingan dengan pendidikan.

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 dikemukakan bahwa : “Kepala Sekolah bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah”.

Seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi sosial sebagai salah satu standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, sebagaimana yang telah tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: kompetensi sosial yang merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: berkomunikasi lisan dan tulisan, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua atau wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

3. Strategi Manajemen

Penerapan strategi manajemen oleh kepala sekolah adalah hal mutlak dilakukan, karena manajemen kekepala sekolahan erat kaitannya dengan masa depan sumber daya manusia di tingkat satuan pendidikan. Terdapat beberapa layanan tentang adanya strategi manajemen tersebut yang antara lain :

1. Kepercayaan (reliability); layanan sesuai dengan yang dijanjikan;
2. Keterjaminan (assurance); mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan;
3. Penampilan (tangible); iklim sekolah yang kondusif;
4. Perhatian (emphaty); memberikan perhatian penuh kepada peserta didik;
5. Ketanggapan (responivenses); cepat tanggap terhadap kebutuhan dari peserta didik; (H.E. Mulyasa : 2011).

Dari uraian diatas, jelas tergambar bahwa multi talenta yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah hal yang mutlak. Karena sebagai inovator satuan pendidikan, kepala sekolah harus mempunyai strategi manajemen yang berorientasi kedepan. Apabila dari kelima faktor tersebut telah dikuasai oleh kepala sekolah, kualitas, kuantitas pendidikan akan terjamin. Konsep dari strategi manajemen itu sendiri bukan hanya berhubungan konsep dasar pemberdayaan sumber daya manusia akan tetapi juga berhubungan dengan adanya kuantitas dan mutu pendidikan di Indonesia.

Terdapat konsep dasar manajemen strategi, seperti dikuti oleh (H.E. Mulyasa, : 2011) dari konsep-konsep dan prinsip dasar tentang manajemen strategis yang dikemukakan oleh Wheelen and Hunger (1995) sebagai berikut : (a)

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang; (b) Manajemen strategis menekankan pada masa pengamatan dan evaluasi kesempatan (opportunity), dan ancaman (threat) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness), atau keempat faktor tersebut diidentifikasi melalui analisis SWOT; (c) Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu rare, consequential, dan directive; (d) Manajemen strategis pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan strategis menuju manajemen strategis yang berkembang sepenuhnya, termasuk implementasi, evaluasi dan pengendalian; (e) Organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik dibandingkan yang tidak.

4. Karakteristik Manajemen Pendidikan

Dalam aplikasi manajemen pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, tidak terlepas dari peran masing-masing pendukung yang terdapat di lingkungan sekolah, seperti wakil kepala sekolah, guru komite, pengawas dan siswa yang menjadi orientasi pelaksanaan kurikulum. Akan tetapi dalam praktek dilapangan, karakteristik kurang diterapkan dan mungkin ada yang tertinggal baik pada salah satu aspek, dalam (Husaini Usman:19) terdapat 4 aspek, yang diantaranya:

1. Perencanaan

Fase perencanaan adalah tahapan dimana kepala sekolah sebelum melaksanakan implementasi pembelajaran harus merencanakan apa yang akan dilakukan oleh pendukung yang ada di lingkup sekolah. Apa yang akan dikerjakan, kapan akan dilaksanakan, kebijakan apa yang harus diterapkan, dan siapa saja yang dilibatkan serta bagaimana proses pelaksanaannya. Perencanaan pendidikan pada hakikatnya tidak lain daripada proses pemikiran yang sistematis, analisis yang rasional mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan lebih efektif dan efisien sehingga proses pendidikan itu dapat memenuhi tuntutan/ kebutuhan masyarakat. Perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan. Sebagai planner, kepala sekolah harus memiliki pandangan dan mind set yang bisa diterima oleh warga di sekolah. Kepala sekolah juga harus tanggap terhadap kekurangan yang ada. Perencanaan merupakan proses kumpulan kebijakan yang sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, pertama: perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia. Kedua: perencanaan merupakan kegiatan untuk mengarahkan atau menggunakan sumber-

sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. *Pengorganisasian*

Istilah “organizing” berasal dari kata “organism” yang mempunyai arti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi, sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Pengorganisasian pendidikan ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya. Pengorganisasian menurut handoko (2003) ialah (1) penentuan daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan pula oleh handoko (2003) pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

3. *Pengarahan (Leading)*

Pengarahan merupakan suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi (Toni Handoko, 2006: 340). Pengarahan (leading) artinya meng-gerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya

atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif dan efisien. Untuk menggerakkan orang-orang dibutuhkan kehadiran pemimpin (leader) yang mampu mengarahkan. Pengarahan merupakan usaha untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta pertimbangan dan bimbingan kepada petugas yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar. Pengarahan oleh pemimpin dapat berupa: a) Pemberian petunjuk untuk melakukan sesuatu kegiatan; b) Pemberian penjelasan mengapa pekerjaan itu perlu dikerjakan dan urutan prioritas penyelesaiannya; c) Pemberian penjelasan tentang bagaimana seharusnya pekerjaan dikerjakan; d) Pemberian sarana dan sumber yang dapat dimanfaatkan; e) Pemberian koreksi atas kegiatan personal agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara efisien; f) Pemberian petunjuk tentang standar penilaian terhadap proses dan penilaian suatu tugas (Suharsimi Arikunto, 1988: 42).

4. *Pengawasan (Controlling)*

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi, sehingga apa yang sedang dilakukan oleh bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Atau dengan kata lain Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengawasan dan pengendalian pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan

sesuai yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan.

B. Penelitian yang relevan

Dalam hal ini peneliti juga mendapatkan referensi yang sama dalam melakukan penelitian, salah satunya adalah, Penelitian Sudirman (2010), Efektifitas Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Sijunjung. Dalam penelitian itu metode yang digunakan adalah pendekatan induktif. Dan hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1) Kepala SMA Negeri 1 Sijunjung berhasil menciptakan suasana sekolah yang cukup kondusif untuk terselenggaranya proses belajar mengajar yang baik. 2) Kepala Sekolah dalam melaksanakan manajemen Sumber Daya Manusia dengan baik. 3) Kepala sekolah mampu melibatkan komite sebagai pelaksana kegiatan pendidikan yang baik.

Temuan ini diverifikasi dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu melakukan cross check yang berbeda.

Selain itu hasil penelitian oleh Imelda Yanti (2009) tentang Implementasi supervisi instruksional kepala SMA Negeri 1 Lintau Buo Kabupaten tanah Datar, metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan teknik triangulasi. Selain itu Teknik smapling yang digunakan adalah Snow Ball Tecnique Sampling (Teknik Bola Salju) dalam penelitian itu dihasilkan: 1) kepek belum melaksanakan manajemen dengan baik, 2) koordinasi yang dilakukan kepada warga sekolah kurang maksimal, 3) guru menganggap membuat media belajar adalah sebuah beban

C. Peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan

Sekolah sebagai agen perubahan (agent of change) adalah sebuah lembaga yang dipandang mampu untuk merubah keadaan dan kondisi lingkungan sekitar, seperti komponen-komponen yang terkandung didalamnya. Satuan pendidikan tingkat menengah bagi siswa adalah proses perubahan dari remaja menjadi dewasa, dan perubahan pola pikir, orientasi serta pemahaman tentang kehidupan sosial akan terbentuk. Pemikiran tentang perubahan peningkatan mutu adalah bukan hanya milik siswa, akan tetapi peran kepala sekolah sebagai inovator lebih berperan. Peningkatan mutu pendidikan yang dikemas dalam bungkus kurikulum yang bernama KTSP, menuntut semua elemen yang berada di lingkungan pendidikan ikut terlibat.

“Faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam pencapaian tujuan sekolah (H.E. Mulyasa : 2011)”.

Perubahan pola sentralisasi pendidikan menjadi desentralisasi yang disebut juga dengan Otonomi daerah juga berpengaruh terhadap pendidikan, sehingga menjadi perubahan mendasar tentang pelaksanaan kurikulum di tingkat daerah. Akan tetapi bukan desentralisasi daerah yang menjadi polemik, akan tetapi lebih kepada pelaksanaan kurikulum KTSP, apakah sudah dilaksanakan secara maksimal? Kajian lebih jauh mengenai peningkatan mutu pendidikan dalam era pendidikan desentralisasi hanya bermuara pada suksesnya lulusan terbanyak dan pelaksanaan akreditasi sekolah.

D. Pertanyaan Penelitian

Apakah Peran Kepala Sekolah mempengaruhi keberhasilan kurikulum?

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan peran kepala sekolah dalam pengelolaan yang dilakukan di SMA Negeri 1 Pelalawan. Hal itu menyangkut beberapa kondisi nyata yang terjadi disekolah, seperti bagaimana pelaksanaan pengajaran yang dilakukan oleh guru, baik dalam segi disiplin sampai pada level perangkat guru untuk mengajar di kelas. Selain itu, siswa sebagai produk dan titik tolak keberhasilan sebuah kurikulum, juga menjadi informan dalam penelitian ini, karena siswa yang merasakan dan menjalani kebijakan dari kepala sekolah. Selain itu terdapat wakil kepala sekolah dan pengawas sebagai informan kunci juga mempunyai andil besar dalam menentukan keberhasilan pengelolaan KTSP di SMA Negeri 1 Pelalawan, dan pihak masyarakat sebagai Komite Sekolah juga merupakan faktor pendukung terciptanya kurikulum di sekolah tersebut.

Kepala sekolah harus memiliki sikap, rasa dan karsa serta menciptakan iklim pendidikan yang optimal, membantu pihak lain (guru dan staf) dalam mengembangkan kurikulum yang dilaksanakan. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggungjawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Hal itu menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan dimana pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami perubahan terjadi sedikit demi sedikit.

Secara eksplisit dinyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengelolaan manajemen di dalam lingkungan sekolah adalah peran optimal guru, tata kelola yang diterapkan, sarana dan prasarana, serta lingkungan

pembelajaran baik lingkungan alam, (psiko) sosial dan budaya. Dapat diartikan disini bahwa lingkungan sosial pembelajaran di sekolah mempunyai pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap keberhasilan kurikulum.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dilihat bahwa kemampuan seorang kepala sekolah dan iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan berkontribusi terhadap kinerja guru, siswa, wakil kepala sekolah dan masyarakat yang ada lingkungan sekolah. Sementara kenyataan yang Peneliti lihat dan temui dilapangan guru-guru SMA Negeri 1 Pelalawan, bahwa kinerja kompoenen yang terlibat seperti guru, siswa, wakil kepala sekolah dan pengawas menunjukkan gejala-gejala yang dialami sebagai berikut:

- 1) Komponen yang terlibat dilapangan, seperti guru masih menunjukkan kelemahan dalam memilih dan mengembangkan bahan pengajaran;
- 2) Guru dilapangan masih menunjukkan kelemahan dalam hal menarik perhatian untuk memotivasi siswa dalam belajar;
- 3) Guru dilapangan masih banyak yang tidak memiliki persiapan dalam pengajaran (tidak membuat perangkat pembelajaran);
- 4) Lemahnya pengawasan kepala sekolah terhadap absensi kehadiran guru;
- 5) Wakil kepala sekolah yang berada dilapangan masih menunjukkan kelemahan dalam hal menciptakan lingkungan belajar yang kondusif;
- 6) Tidak terdapat kegiatan yang berorientasi pada multi wirausaha, dimana sekolah berada letak geografis perkebunan kepala sawit dan lingkungan sungai yang bisa menghasilkan;
- 7) Lemahnya kontrol pengawas karena jarak tempuh sekolah dan dinas pendidikan cukup jauh antara 35 Km.

Dari gejala-gejala diatas, terdapat kesimpulan sementara, bahwa tata kelola pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah kurang memotivasi baik komponen internal dan eskternal. Dengan demikian faktor yang akan diteliti pada nantinya akan berorientasi dan terfokus pada unsur-unsur lingkungan yang terlibat dalam pelaksanaan kurikulum.

BAB V

Kesimpulan, Implikasi Dan Saran

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisa peneliti dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen pembelajaran di SMA Negeri 1 pelalawan, maka dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan manajemen oleh Kepala Sekolah dalam pembelajaran sudah terbilang efektif, karena dalam kepala sekolah menerapkan langkah manajerial sebagai kepemimpinan, yaitu dengan cara program peningkatan mutu guru seperti mengadakan MGMP dan pelatihan yang menunjang kompetensi guru.
2. Koordinasi yang dilakukan kepada seluruh waka, guru, Tata Usaha dan Karyawan cukup baik,. Keberhasilan itu tidak terlepas kepala sekolah mengagendakan rapat kerja koordinasi rutin setiap hari senin. Akan tetapi kepala sekolah kurang tegas dalam menginstruksikan kepada guru tentang pentingnya RPP dalam mengelola kelas. Karena sebagian guru masih belum menggunakan RPP saat mengajar dikelas.
3. Media pembelajaran oleh guru masih menggunakan metode konvensional, seperti gambar, dan media kertas sebagai bahan, dan belum menggunakan media audio visual. Sehingga penguasaan guru dalam penggunaan teknologi masih sangat terbatas.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil temuan penelitian di lapangan, maka implikasi saran terhadap penelitian lanjut adalah:

1. Penelitian yang dilakukan dengan cara pendekatan studi kasus. Dan setelah mengetahui pola kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka implikasi yang terjadi adalah guru bisa meningkatkan kualitas, dengan diberikan mengadakan program MGMP serta pelatihan yang menunjang kompetensi yang dimiliki.
2. Koordinasi yang dilakukan kepala sekolah memberikan imbas komunikasi efektif dalam kedinasan, dengan adanya rapat rutin yang diagendakan, guru bisa mendapatkan informasi baru tentang isu pendidikan yang berkembang. Selain itu kegiatan positif terlahir dengan adanya koordinasi tersebut.
3. Pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan tidak adanya media belajar yang menarik, seperti audio visual, maka guru tersebut tidak akan mahir dalam penguasaan informasi teknologi, meski program dan kegiatan lain dibuat untuk meningkatkan kompetensi guru, kalau tidak ada kesadaran untuk maju, maka guru di SMA Negeri 1 Pelalawan akan jauh tertinggal.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, maka disarankan pemanfaatan hasil temuan sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan kualitas penelitian, tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan implementasi manajemen pembelajaran, maka disarankan agar penerapan lanjutan yang dilakukan

sekolah, harusnya bisa dikoordinasikan dan melakukan kerjasama dengan pakar pendidikan, agar implementasi yang dilakukan kepala sekolah bisa memberikan hasil maksimal, bukan hanya kepada kepala sekolah sendiri, akan tetapi kepada warga sekolah.

2. Implementasi pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah, bisa melibatkan komponen dinas pendidikan, selain itu tahapan yang dilakukan bisa melibatkan komponen yang lain, baik konsultan pendidikan maupun komponen dari Dinas propinsi, agar produk yang dihasilkan memiliki daya saing.

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Standar Nasional Pendidikan. 2007. *Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Gava Media. Jogjakarta
- Dewi Salma Prawiradilaga. Eveline Siregar. 2004. *Mozaik Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta
- Djuju Sudjana. 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung; PT. Remaja Rosyda Karya.
- Hamalik, Oemar, 2006, “ *Manajemen Pengembangan Kurikulum*”, Bandung; PT. Remaja Rosyda Karya.
- Herie Saksono, 2012. *Focus Group Discussion. "Bagaimana kita melakukannya?"* Indocamp, Jakarta
- Lexy J. Moleong, 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Matthew B. Miles And A. Michael Hubberman. 1994. *Qualitative data Analysis*. SAGE Publications. International Educational And Professional Publisher. Thousand Oaks London New Delhi
- Mulyasa, 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Mulyasa, 2011. *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara. Jakarta
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006, *Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010. *Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007, *Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Nomor 13 tahun 2007. *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.