



**KEMAMPUAN PROFESIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGELOLA PENDIDIKAN UNTUK
MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF
(Studi Kasus pada SD Negeri Brebes 03 Cabang Dinas P dan K
Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes)**

TESIS

Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang

PERPUSTAKAAN
UNNES

Oleh
Khariroh

NIM 1103504079

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2006**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diujikan ke sidang Panitia Ujian Tesis.

Semarang, Januari 2006

Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc
NIP. 130268004

Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd

Mengetahui,

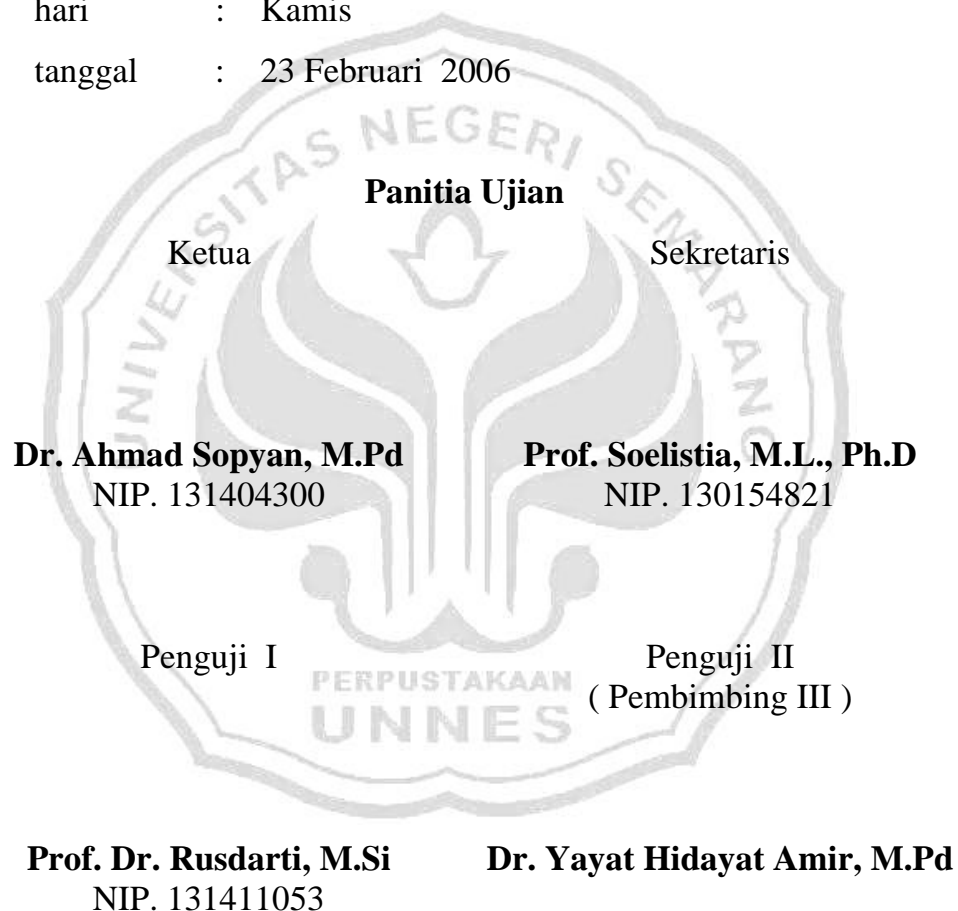
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Negeri Semarang

A. Maryanto, Ph.D
NIP. 130529509

PENGESAHAN KELULUSAN

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang :

hari : Kamis
tanggal : 23 Februari 2006



Penguji III / Pembimbing I

Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc
NIP. 130268004

PERNYATAAN

Dengan penuh rasa tanggung jawab dan kejujuran saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk atas dasar kode etik ilmiah.

Semarang, Januari 2006

Penulis

KHARIROH



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Mana kala cita-cita telah tercapai, kita pun masih memohon kepada Tuhan, mudah-mudahan hasil perjuangan itu senantiasa dipeliharanya serta senantiasa dapat dirasakan oleh masyarakat dan generasi selanjutnya.”



PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada :

1. Suami dan anak tercinta.
2. Orang tua dan anak tercinta.
3. Ny. Indra Kusuma (Istri Bupati Brebes)
4. Jajaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Brebes.
5. Dosen-dosen Progdii Manajemen Pendidikan.
6. Teman-teman senasib seperjuangan

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan segala kekuatan dan kasih sayangNya sehingga saya (penulis) dapat menyelesaikan tulisan ini. Bagi hamba yang lemah, penulis menyadari sepenuhnya dengan ridlo dan petunjuknya penulis diberi kemudahan. Kesempatan dan kesehatan yang terjaga merupakan anugerah yang besar, yang tidak akan terlupakan.

Dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang semakin pesat terasa semakin panjang, kita dalam menemukan satu persatu jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang memenuhi ruang intelektual kita. Kita semakin terasa banyak hal yang belum kita ketahui. Karena itulah perjalanan tidak pernah berakhir untuk menemukan suatu kebenaran. Salah satu episode yang dialami penulis dalam upaya mencari kebenaran dengan upaya mencari jawaban seputar pelaksanaan dan sepak terjang Kepala Sekolah dalam rangka mewujudkan sekolah efektif. Manajerial Kepala Sekolah serta profesional seorang manajer (pimpinan) yang menjadi perhatian kalangan pendidikan yang masih memprihatinkan.

Kualitas pendidikan seolah menjadi komoditas untuk diteliti baik oleh akademisi, relewan pendidikan, pelaksanaan di lapangan, masyarakat umum, dan pemegang kebijakan pendidikan. Bermunculannya analisis dengan argumentasi dan solusi masing-masing, justru menghasilkan persoalan-persoalan baru yang lebih kompleks. Dengan demikian perjalanan penelitian akan terus berlangsung.

Pendidikan sebagai investasi jangka panjang merupakan tanggung jawab pemerintah, sekolah dan masyarakat. Peran masyarakat mempunyai andil besar dalam memajukan pendidikan sehingga terwujudnya sekolah efektif.

Terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada bapak Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc. dan Bapak Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd. yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan saran sehingga tantangan untuk mencari jawaban tesis ini dapat teratasi. Hasil karya terbaik merupakan harapan beliau berdua, walaupun secara disiplin ilmu penulis belum bisa memenuhi harapan beliau.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Kepala Sekolah, segenap Dewan Guru, dan seluruh warga SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes, atas kesediaan menerima kehadiran penulis serta memberikan berbagai data dan informasi yang sangat penting bagi kesempurnaan tesis ini.

Kelancaran proses penelitian ini dimungkinkan pula oleh kesediaan Bapak Drs. H. Tarsun, MM sebagai Kepala Dinas P dan K Kabupaten Brebes yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian di SD Negeri Brebes 03 sejak tanggal 3 Oktober 2003 sampai dengan 3 Januari 2006. Penulis tidak mampu membalas kecuali dengan rasa bangga atas kebaikan dan kebijakan Bapak Drs. H. Tarsun, MM dan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Soelistia, M.L.Ph.D, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang (UNNES) dan Ibu Prof. Dr. Retno Sri Ningsih Satmoko, beliau adalah pribadi-pribadi yang tidak penulis lupakan atas segala petuah, dorongan, dan motivasi seakan mengalir dengan sejuk sehingga penulis terdorong dan berusaha untuk mengerjakan dan menyelesaikan tesis ini dengan baik dan sungguh-sungguh.

Terima kasih penulis sampaikan pula kepada Bapak Drs. Maufur, M.Pd (Wakil Walikota Tegal) ; Bapak Drs. Suriswo, M.Pd (Dosen UPS Tegal), Bapak Drs. H. Munthoha, M.Pd ; Bapak Drs. Angkatno, S.H., M.Pd, Bapak H. Abdul Jamil, M.M. dan teman-teman mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan PPS Universitas Negeri Semarang angkatan 2004 yang selalu mendorong semangat penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini, masih jauh dari sempurna dari segi isi maupun penyajiannya, oleh karena itu, kritik, saran, maupun himbauan penulis sangat mengharapkan. Semoga karya sangat sederhana ini dapat menambah wawasan ataupun informasi yang bermanfaat untuk semua pihak. Amin amin amin yarobal alamin.

Semarang, Januari 2006

KHARIROH

S A R I

KHARIROH. 2006. Kemampuan Profesional Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Efektif (Studi Kasus SD Negeri Brebes 03 Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes Kab. Brebes) Tesis Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc. Pembimbing II Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd.

Kata Kunci : *Manajemen dan Profesional Kepala Sekolah*

Penelitian bertujuan untuk mengetahui kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan untuk mewujudkan sekolah efektif. Adapun pokok masalah penelitian ini adalah keprofesionalan Kepala Sekolah di SD Negeri Brebes 03 dalam melaksanakan manajemen dalam rangka mewujudkan sekolah efektif.

Dengan pendekatan kualitatif terhadap kasus di SD Negeri Brebes, 03 penelitian ini mencantumkan fakta-fakta empirik sebagai berikut : (1) Manajemen Kepala Sekolah dengan keprofesionalannya menunjukkan SD Negeri Brebes 03 telah menerapkan untuk kebersamaan, keterbukaan, kesadaran, tanggung jawab/akuntabilitas, partisipatif, visioner, kesederhanaan, (2) Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang telah menerapkan sistem PAKEM ; (3) Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang mampu ; (4) Didukung Peran Serta Masyarakat (PSM) dalam melaksanakan berbagai keputusan dan ; (5) Komite Sekolah sebagai organisasi yang menjadi mitra kerja sekolah berperan aktif membantu terwujudnya sekolah efektif.

Berdasarkan temuan lapangan tersebut, penelitian ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut : (1) Keterbatasan Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan untuk berkunjung memberikan solusi ;(2) Belum adanya dana khusus dari Pemerintah Daerah untuk pelaksanaan sekolah efektif ; (3) Belum adanya pemberian penghargaan khusus dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan maupun Pemerintah Daerah untuk Kepala Sekolah yang berhasil dalam melaksanakan manajerialnya.

Saran dalam penelitian, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan bersama Pemerintah Daerah untuk memberikan dukungan positif, baik berupa dana, kunjungan, dan penghargaan yang mendorong bersemangatnya komponen pelaksanaan pendidikan di SD Negeri Brebes 03. kekompakan dan komitmen serta profesional Kepala Sekolah maupun Guru serta pelayanan yang optimal dan peran serta masyarakat perlu ditingkatkan, sehingga terwujudnya Sekolah Dasar Efektif di SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes.

ABSTRACT

KHARIROH. 2006. Ability of Professional Headmaster in Managing Education to Realize Effective School (Case Study of Elementary School Country of Brebes 03 on Branch Duty Education and Culture District of Brebes) Thesis Management Education Of Program of Pascasarjana University Country of Semarang. Counsellor of first Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc. Counsellor of second Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd.

Keyword : *Management and Professional Headmaster*

The aim of research to know ability of Headmaster professional in managing education to realize effective school. As for this research the root of the matter is professionalism of Headmaster [in] Elementary School Country of Brebes 03 in executing management for the agenda of realizing effective school. With approach qualitative to case in Elementary School Country of Brebes 03., this research mention facts of empirik as following : (1) Management Headmaster with the professionalism of showing Elementary School Country of Brebes 03 have applied for the togetherness of, openness, awareness, account reply/akuntabilitas, partisipative, visioner, moderation, (2) Process School activity (KBM) which have applied system of PAKEM ; (3) Device Revenue Plan and Expense School (RAPBS) which can ; (4) Supported by role and also Society (PSM) in executing various decision and ; (5) Committee School as organization becoming school activity partner share active assist the form of effective school. Pursuant to field finding, this research recommend things as following : (1) Limitation of Local Government in this case On duty Education and Culture to pay a visit to to give solution ;(2) There is no special fund him of Local Government for the execution of effective school ; (3) There is no him giving of special appreciation from on Duty Education and Culture and Local Government for a success Headmaster in the executing of him.

Suggestion in research, On duty Education and Culture with Local Government to give positive support, ad for in the form of fund, visit, and appreciation pushing the to have motivated of component execution of education in Elementary School Country of Brebes 03.. and solidarity of komitmen and also Headmaster professional and Teacher and also optimal service and role and also society require to be improved, so that the form of effective elementary school in Elementary School Country of Brebes 03 District of Brebes Sub-Province of Brebes.

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
SARI.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	15
C. Paradigma Penelitian	18
D. Tujuan Penelitian	19
E. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah	21
1. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)	22
2. Kepala Sekolah sebagai Manajer	23
3. Kepala Sekolah sebagai Administrator	23
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor	23
5. Kepala Sekolah sebagai Leader (Pemimpin)	25
6. Kepala Sekolah sebagai Inovator	26
7. Kepala Sekolah sebagai Motivator	26
B. Keprofesionalan Kepala Sekolah	28
C. Dimensi-dimensi Efektivitas dan Efisiensi dalam Pendidikan	31

	D. Kepemimpinan Kepala Sekolah	35
	1. Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah	39
	2. Peranan Kepemimpinan Pendidikan	41
	3. Gaya Kepemimpinan	42
	4. Konsep Kemampuan Manajerial	44
	5. Pemberdayaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah	46
	E. Sekolah Efektif dan Indikatornya	52
	1. Layanan Belajar dan Indikatornya	53
	2. Pengelolaan dan Layanan Siswa	54
	3. Sarana dan Prasarana Sekolah	57
	4. Program dan Pembiayaan	57
	5. Partisipasi Masyarakat	59
	6. Budaya Sekolah	61
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan Penelitian	64
	B. Subjek Penelitian	68
	C. Teknik Pengumpulan Data	70
	D. Langkah-langkah Penelitian	72
	E. Prosedur Analisis Data	80
	F. Validitas Temuan Penelitian	82
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	85
	1. Deskripsi SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes Kab. Brebes	85
	2. Manajemen di SD Negeri Brebes 03.....	95
	3. Pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM).....	111
	4. Peran Serta Masyarakat (PSM)	119
	B. Pembahasan.....	124
	1. Manajemen Sekolah	124

2. Proses Belajar Mengajar (PBM)	129
3. Peran Serta Masyarakat (PSM)	131
4. Hambatan Pelaksanaan SD Efektif	133
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	135
B. Saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN-LAMPIRAN	141
GAMBAR-GAMBAR HASIL PENELITIAN	210

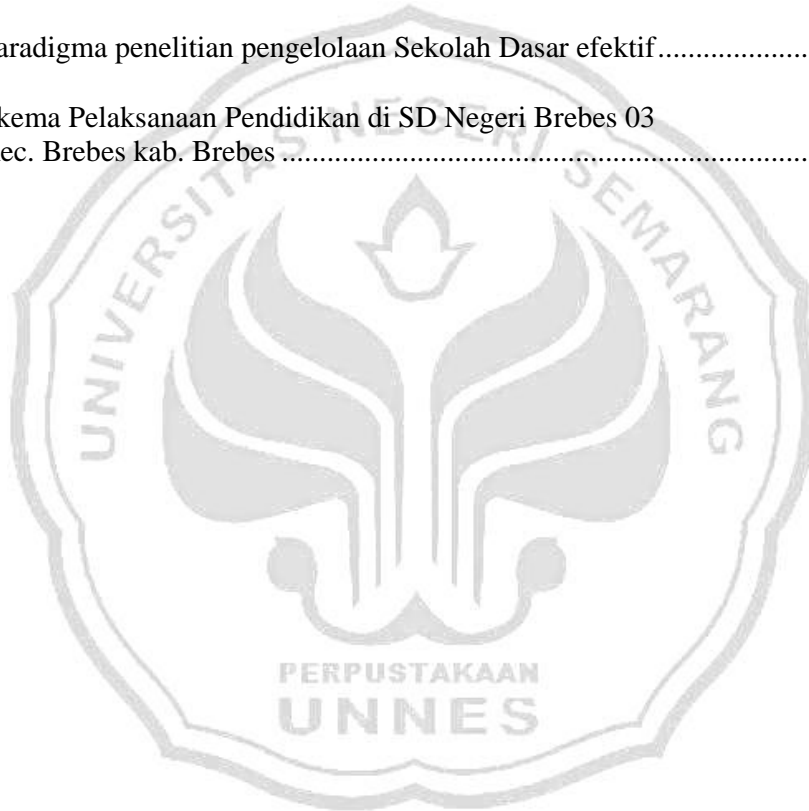


DAFTAR TABEL

Tabel :	Halaman
1. Jumlah Murid SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Tahun Pelajaran 2002/2003 s.d 2004/2005	7
2. Hasil Perolehan Nilai Ujian Akhir SD Negeri Brebes 03 Tahun Pelajaran 2002/2003 s.d 2004/2005	9
3. Perkembangan Jumlah Murid SDN Brebes 03 Dalam 3 Tahun Ajaran.....	88
4. Perolehan Medali SD Negeri Brebes 03 dari Tahun Pelajaran 2002/2003 s.d 2004/2005	90
5. Keadaan Guru dan Staf SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes Kab. Brebes	92
6. Hasil Peningkatan Nilai Ujian Akhir SD Negeri Brebes 03 Tahun Pelajaran 2002/2003 s.d 2004/2005	93
7. Siswa-siswi SD Negeri Brebes 03 yang Melanjutkan di SMP Pavourit dan SMP lainnya.....	94
8. Daftar Guru Pembimbing Dalam Pelaksanaan Ekstrakurikuler SD Negeri Brebes 03.....	108
9. Temuan Peneliti dalam Manajemen Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03.....	111
10. Kondisi dan Perlengkapan Ruang Kelas SD Negeri Brebes 03.....	112
11. Waktu Kegiatan KBM SD Negeri Brebes 03	114
12. Kunjungan ke-5 Orang Tua Murid SD Negeri Brebes 03.....	121

DAFTAR SKEMA

Skema :	Halaman
1. Hubungan antar perilaku supervisi, perilaku mengajar, perilaku belajar dan hasil belajar.....	25
2. Pengaruh kebijakan dan institusi terhadap tujuan.....	30
3. Paradigma penelitian pengelolaan Sekolah Dasar efektif.....	63
4. Skema Pelaksanaan Pendidikan di SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes kab. Brebes	123



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam Pembangunan Nasional bidang pendidikan pada dasarnya merupakan proses pencerdasan kehidupan bangsa dan pengembangan manusia seutuhnya menjadi dan memiliki posisi sangat strategis dalam keberhasilan pembangunan. Keberhasilan pembangunan nasional ditentukan terutama oleh kualitas sumber daya manusianya baik yang menjadi pengambilan keputusan, penentu kebijakan, pemikir dan perencana, maupun yang menjadi pelaksana, di sekitar terdapat para pelaku fungsi kontrol atau pengawasan pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa unsur manusialah yang menggerakkan roda pembangunan tersebut.

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset nasional yang mendasar dan faktor penentu utama bagi keberhasilan pembangunan, maka kualitasnya harus ditingkatkan terus menerus sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta derap perkembangan pembangunan nasional.

Sarana yang paling strategis bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah pendidikan. Posisi pendidikan yang strategis ini hanya mengandung arti dan dapat mencapai tujuannya dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia. Apabila peningkatan tersebut dimiliki sistem yang relevan dengan pembangunan dan kualitas yang tinggi lebih dari segi proses maupun hasilnya. Era globalisasi, suatu kondisi yang serba kompetitif yang perlu suatu tatanan profesional, setiap negara dan warga negara perlu peningkatan kualitasnya, agar tetap bertahan, dalam meningkatkan mutu

kehidupan dan terus membangkitkan dirinya. Hal itu dapat dicapai melalui mutu pendidikan.

Pendidikan Sekolah Dasar adalah merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar yang menyelenggarakan program pendidikan enam tahun. Keberadaannya adalah sangat *urgen* bagi kepentingan pengembangan di Sekolah Dasar. Berbagai kemampuan dasar sebagai bekal bagi dirinya untuk berkembang lebih lanjut pada masa yang akan datang. Keberhasilan mengikuti pendidikan di Sekolah Dasar sangat menentukan keberhasilan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Pendidikan di sekolah dikelola secara profesional sehingga pada akhirnya menjadi Sekolah Dasar yang bermutu.

Kepala Sekolah sebagai pengelola (manajemen) sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi, baik administrasi program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan dikerjakan secara rutin, baik dan benar.

Manajemen pendidikan merupakan aplikasi prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Strategis dalam proses penunjukan keluaran pendidikan dasar yang berkualitas melalui pembinaan peserta didik mulai dari mental, intelektual, sifat ideal, kepribadian serta proses potensi lainnya seperti kemampuan, kapasitas dan kebiasaan-kebiasaan peserta didik. Sekolah Dasar, salah satu tujuan dari pendidikan dasar yang bertanggung jawab menyelenggarakan pendidikan dasar 6 tahun pertama (PP No. 28 Tahun 1990,

pasal 4 dan 1). Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Hardiatmadja (CSIS Nomor 5 Tahun 1990) sebagai berikut:

“... Isi pendidikan selanjutnya sangat ditentukan oleh pendidikan dasar, mutu proses didik selanjutnya sangat dipengaruhi oleh proses didik pertama yang terjadi dalam pendidikan dasar. Maka akhirnya baik produktivitas maupun mutu manusia Indonesia selanjutnya sangat ditentukan oleh dalam dan mutu pendidikan dasarnya. Maka pada pendidikan dasarlah bergantungnya mutu pembangunan kita masa depan.”

Mencermati pernyataan di atas, Sekolah Dasar merupakan pondasi awal dalam membentuk manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, beretika atau beradab dan berwawasan budaya bangsa Indonesia, memiliki bakat, mempunyai kemampuan berkomunikasi sosial dan berbadan sehat sehingga menjadi manusia yang mandiri dan berkualitas.

Perkembangan zaman memasuki abad 21, menuntut perwujudan manusia yang berkualitas, mampu menghadapi berbagai tantangan sebagai konsekuensi era globalisasi, informasi dan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Seni (IPTEKS). Paradigma pendidikan nasional dihadapkan kepada berbagai tantangan yang semakin kompleks. H.A.R. Tilaar (1992 : 71) memprediksi terjadi transformasi sosial budaya dalam 5 (lima) proses penting yaitu: (1) politik ; (2) ekonomi ; (3) manusia dan masyarakat ; (4) budaya ; (5) seni dan teknologi. Keseluruhan membawa dampak terhadap dunia pendidikan untuk meningkatkan kualitasnya.

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan merupakan tugas yang sangat berat. Pemerintah berusaha melalui pembaharuan kurikulum, metode mengajar, peningkatan prasarana pendidikan, peningkatan pengadaan buku pelajaran, buku bacaan, penataran guru, serta pengembangan profesional tenaga kependidikan / staf lainnya. Peningkatan kualitas pendidikan tidak

hanya menyangkut permasalahan pendidikan saja, tetapi mencakup persoalan perencanaan, pendanaan dan efisiensi penyelenggaraan sistem sekolah itu sendiri (H.A.R. Tilaar, 1991 : 19). Perataan pendidikan yang lebih baik (Engkoswara, 1987 : 63) sehingga sekolah dapat menunjukkan tingkat kinerja, proses belajar ditunjukkan oleh hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik dengan kata lain disebut sekolah efektif (Djam'an Satori, 1999 : 1-2). Khaerudin Kurniawan mengangkat dari buku "*Your Childs Schools*" karangan Diana Toensend dan Butter Worh (1992 : 21) mengemukakan ada 9 (sembilan) faktor yang menentukan keefektifan suatu lembaga pendidikan yaitu : (1) kepemimpinan staf ; (2) proses belajar mengajar ; (3) pengembangan staf ; (4) tujuan ; (5) harapan ; (6) iklim sekolah ; (7) penilaian diri ; (8) komunikasi dan (9) keterlibatan orang tua.

Lembaga pendidikan khususnya pendidikan dasar menuju peningkatan kualitas, harus sesuai dengan prosedur dan teknik pengelolaan Sekolah Dasar seperti pengelolaan administrasi kesiswaan, administrasi kepegawaian, kurikulum serta sarana prasarana, pendanaan dan pengelolaan organisasi manajemen sekolah, proses belajar mengajar, kerja sama sekolah dan masyarakat melalui BP3.

Pengelolaan sekolah yang efektif, dapat ditunjukkan tingkat kinerjanya, sesuai dengan indikator : (1) layanan belajar siswa ; (2) pengelolaan dan layanan siswa ; (3) sarana dan prasarana sekolah ; (4) program dan pembiayaan ; (5) partisipasi masyarakat dan (6) budaya sekolah (Djam'an Satori, 1999 : 10-11). Strategi untuk meningkatkan kualitas hasil (*produktivitas*) dari suatu sistem antara lain melalui manajemen dan pengendalian, baik terhadap masukan maupun terhadap unsur proses operasi

sistem yang bersangkutan (Abu Syamsudin, 1984 : 10). Kesimpulan hasil penelitian Pusat Informatika Balai Penelitian dan Kebudayaan (2000 : 10), manajemen sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan Sekolah Dasar. Manajemen sekolah dan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengolahan tindakan dan pengendalian untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Peningkatan mutu pendidikan Sekolah Dasar diidentifikasi untuk memecahkan seluruh masalah yang menyangkut pengelolaan Sekolah Dasar.

Dalam mencermati kondisi demikian, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan, kemauan dan keterampilan dalam melaksanakan fungsi manajemen pendidikan khususnya manajemen Sekolah Dasar. Tiga macam keterampilan yang dimiliki oleh manajer pendidikan yaitu (1) keterampilan konsep dalam mengoperasionalkan organisasi; (2) keterampilan bekerja sama, motivasi dan memimpin; (3) keterampilan teknik yang menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas (Made Pidarta, 1990 : 74). Sedangkan menurut Bary A. Y. (1994 : 230 - 233) terdapat tiga keterampilan manajerial dan efektivitas yaitu: (1) keterampilan teknik; (2) keterampilan antar pribadi / interpersonal skill; (3) keterampilan konseptual.

Keterampilan seluruh layanan yang dilakukan dan iklim yang kondusif dapat diciptakan oleh sekolah sehingga penyelenggaraan proses belajar dapat menunjukkan hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai tujuan pendidikan.

Kondisi yang memungkinkan peserta didik dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien dengan seluruh sumber daya pendidikan yang ada di sekolah perlu dikelola dan diberdayakan seoptimal mungkin. Sumber daya pendidikan terdiri dari manusia, uang, sarana prasarana, metode yang diorganisasi untuk tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini hanya dicapai apabila Kepala Sekolah yang mempunyai kemauan dan mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen (pengelolaan) pendidikan dengan baik akan bisa mencapai hal tersebut. Kepala Sekolah hendaknya seorang yang memiliki visi misi kelembagaan, kemampuan konseptual, memiliki keterampilan atau seni dalam hubungan antar manusia, menguasai aspek-aspek teknis dan substantif pekerjaannya, memiliki semangat untuk maju, semangat mengabdikan serta karakteristik yang diterima oleh lingkungannya (Djam'an Satori, 1999 : 5). Manajemen profesional difokuskan kepada manusia yang tidak lain adalah para manajer. Beberapa landasan pengembangan manajemen pendidikan profesional yaitu:

“(1) Manajemen pendidikan yang mempunyai semangat tinggi, (2) Manajemen pendidikan mampu mewujudkan diri yang didasari keterkaitan dan keterpaduan (Relevansi) dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan IPTEKS, (3) Manajer pendidikan yang mampu bekerja sama dengan profesi lain, (4) Manajer pendidikan yang memiliki etos kerja yang tinggi, (5) Manajer pendidikan yang mempunyai kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karier; (6) Manajer pendidikan yang berjiwa profesionalisme tinggi, (7) Manajer pendidikan yang mempunyai kesejahteraan lahir bathin, (8) Manajer pendidikan yang mempunyai wawasan masa depan, (9) Manajer pendidikan yang mampu melaksanakan fungsi, misi dan peranannya secara terpadu (Khaerudin Kurniawan, 1990 : 21).

SD Negeri Brebes 03 yang berada di Kecamatan Brebes terletak di wilayah Kabupaten Brebes merupakan bagian kota Brebes. Batas wilayah sebelah utara Laut Jawa, selatan Kabupaten Banyumas, timur Kabupaten Tegal, dan barat Kabupaten Cirebon (lihat lampiran tentang peta kecamatan).

SD Negeri Brebes 03 tepat berada di Kelurahan Brebes. Peneliti mengambil obyek penelitian SD Negeri Brebes 03 dapat diambil dan dibuktikan dari beberapa komponen yang membuktikan tentang kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif.

SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes mempunyai jumlah murid setiap tahun meningkat. Hal ini dapat dilihat pada table 1 berikut ini.

Tabel 1
Jumlah Murid SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes
Tahun Pelajaran 2002/2003 sampai dengan 2004/2005

No.	Kelas	Jumlah Murid / Tahun Pelajaran											
		2002/2003			2003/2004			2004/2005					
		L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML			
1.	I	42	53	95	34	42	78	36	40	76			
2.	II	42	76	118	44	52	96	42	51	93			
3.	III	34	69	103	48	85	133	49	85	134			
4.	IV	30	59	89	33	71	104	36	71	107			
5.	V	34	71	105	34	36	100	34	56	90			
6.	VI	33	67	100	40	73	113	42	71	113			
Jumlah Total		437			Jumlah Total			454			Jumlah Total		458

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Dari kebenaran tabel di atas meyakinkan untuk memilih SD Negeri Brebes 03 yang menjadi obyek penelitian sekolah efektif, dengan menampilkan beberapa tabel baik dari kemampuan profesional Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 atau unsur-unsur seperti (1) hasil kegiatan murid, guru yang mengacu pada prestasi akademik maupun non akademik, (2) organisasi sekolah, (3) partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dana (RAPBS) dan (4) Perkembangan fisik / sarana prasarana.

Kemampuan Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 merupakan tolak ukur dari keberhasilan mewujudkan sekolah efektif mempunyai rencana kerja tahunan, semester, bulanan, mingguan, dan harian yang telah tersusun rapi serta keadaan guru, staf, ijazah yang dimiliki dalam kurun waktu tiga tahun yang ditampilkan dalam lampiran.

Tugas pokok sekolah dalam menyelenggarakan layanan belajar bagi peserta didik untuk mendapatkan hasil lulusan yang bermutu. Mutu pendidikan pada umumnya dilihat dari hasil perolehan nilai yang tinggi baik dari hasil ulangan maupun ujian akhir, sehingga berpeluang untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Pendapat tersebut dikatakan tidak keliru apabila nilai yang didapat diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar (Djam'an Satori, 1999 : 2) dapat menggambarkan derajat tingkah laku, penguasaan kemampuan dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Di SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes dilihat hasil perolehan rata-rata nilai ujian akhir yang menjadi tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan layanan belajar bagi siswa.

Tabel 2
Hasil Perolehan Nilai Ujian Akhir SD Negeri Brebes 03
Tahun Pelajaran 2002/2003 s/d 2004/2005

No.	Mata Pelajaran	Tahun Pelajaran		
		2002/2003	2003/2004	2004/205
1	PAI	9,15	9,25	9,45
2	PPKn	9,53	9,89	9,99
3	Bahasa Indonesia	9,04	9,80	9,84
4	Matematika	9,69	9,20	9,35
5	IPA	9,19	9,30	9,33
6	IPS	9,12	9,18	9,20
7	Bahasa Daerah	8,75	8,90	8,92
8	Orkes	8,25	8,45	8,52
9	KTK	8,35	8,40	8,45
10.	Mulok	8,50	8,60	8,65
	Rata-rata Kelas	8,95	9,09	9,17

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Perolehan nilai ujian dalam 3 tahun pelajaran mengalami kenaikan yang signifikan menunjukkan kemampuan penyelenggaraan pendidikan berhasil sehingga menjadi sasaran orang tua / lingkungan untuk menyekolahkan anaknya di SD Negeri Brebes 03.

Perolehan nilai ujian akhir yang memuaskan, dari hasil lulusan SD Negeri Brebes 03 sangat dinanti oleh SMP-SMP negeri. Lulusan SD Negeri Brebes 03, 100 % masuk ke SMP Negeri, mayoritas masuk ke SMP yang tergolong favorit di Kabupaten Brebes yaitu SMP Negeri 01 Brebes dan SMP Negeri 02 Brebes yang menjadi SMP Sekolah Standar Nasional (SSN).

Kelancaran program sarana prasarana yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pembelajaran sehingga tercapainya hasil yang sangat memuaskan maka sumbangan / partisipasi orang tua / wali murid melalui komite sekolah besar peranannya.

Partisipasi masyarakat menunjang pelaksanaan pendidikan yang tercatat dalam RAPBS pada tahun 2002 – 2003 senilai 265,399 juta dan setiap tahun mengalami kenaikan rata-rata 10 – 25 %, diperoleh 90 % dari sumbangan orang tua/wali murid melalui gotong royong setiap bulan (BP3). Dengan adanya Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari hasil kompensasi BBM yang setiap bulannya Rp. 235.000,00 untuk masing-masing murid yang terhitung mulai bulan Juli 2005, wali murid (orang tua siswa) masih juga berperan aktif dalam mengembangkan dana untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan yang terprogram dalam RAPBS.

Pengoperasionalan dana pada SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes, Bapak Suleman, S.Pd dengan NIP. 131182951 sangat transparan untuk pembiayaan kegiatan-kegiatan baik edukatif maupun non edukatif untuk kepentingan dan kemajuan pendidikan di SD Negeri Brebes 03.

Sumbangan yang lain dari orang tua seperti TV, komputer, organ sangat bermanfaat sekali untuk peningkatan mutu. SD Negeri Brebes 03. Bantuan Pemerintah APBD I tahun 2003 senilai Rp. 30.000.000,00 (Tiga puluh juta rupiah) untuk rehab kelas.

Profesional Kepala Sekolah, prestasi guru, juga partisipasi masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan di SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes membawa kemajuan dan peningkatan mutu hasil anak didik. Perolehan medali/piala baik yang berupa perorangan maupun beregu dari kegiatan yang bersifat edukatif seperti : lomba Olimpiade MIPA, siswa teladan, kesenian, olah raga, pramuk, membuktikan SD Negeri Brebes 03 mempunyai nilai positif dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga tercapainya sekolah efektif.

Kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam merencanakan sebuah konsep menuju pada tujuan yang telah terencana yang termuat dalam visi misi.

Visi Misi SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes

Visi : “Teratas dalam prestasi terpuji dalam budi pekerti”.

Misi :

1. Menanamkan dan meningkatkan iman dan taqwa
2. Menciptakan suasana dan kebiasaan belajar kepada seluruh siswa.

3. Meningkatkan proses belajar mengajar dengan menggali dan mengembangkan potensi dasar peserta didik.
4. Menciptakan iklim Sekolah Dasar sebagai pusat kebudayaan dan ilmu pengetahuan.
5. Menumbuhkan kreatifitas siswa pada bidang seni, budaya, dan olah raga.
6. Mengembangkan nilai-nilai cinta kasih sebagai dasar kepribadian yang luhur.
7. Menanamkan dan meningkatkan kedisiplinan siswa.
8. Menanamkan dan menumbuhkan rasa kekeluargaan.
9. Menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran.
10. Menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
11. Menggalang warga sekolah dengan masyarakat sebagai mitra dalam mencapai tujuan sekolah sesuai dengan Manajemen Berbasis Sekolah dan tujuan Pendidikan Nasional.

Tercapainya visi misi Kepala Sekolah menyusun sebuah program yang dilaksanakan dalam beberapa kegiatan yang selalu dipantau baik kegiatan edukatif maupun non edukatif.

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah, Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi mampu menjalin hubungan / kerjasama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kerjasama yang baik untuk menyelesaikan persoalan yang tidak dapat diselesaikan sepihak, kesalahpahaman, perbedaan persepsi antara pihak sekolah dan masyarakat.

Partisipasi masyarakat terhadap pendidikan masih relatif rendah (utamanya dalam hal sumbangan pemikiran) meskipun sudah ada wadah-wadah dan saluran-saluran ke arah peningkatan partisipasi tersebut. Wadah-wadah tersebut antara lain POMG dan BP3, yang sekarang berkembang menjadi Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan. Meskipun wadah yang baru ini berbeda visi dan misinya, tetapi substansinya sama, yakni menjalin hubungan antara sekolah dengan masyarakat, kembali kepada niat kedua belah pihak dalam menjalankan pendidikan dan pembangunan masyarakat pada umumnya, khususnya pengembangan pribadi anak-anak.

Pentingnya profesional Kepala Sekolah tampil sebagai figur yang harus mampu memimpin tenaga kependidikan di sekolah, agar bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat pada umumnya. Kepala Sekolah dituntut untuk mampu menciptakan iklim yang kondusif sehingga lahirnya partisipasi dan kolaborasi masyarakat secara profesional, transparan, dan demokratis. Kita akan memulai memperbaiki kualitas pendidikan dengan mengembangkan anak bangsa untuk masa depan.

Dengan figur Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03, bapak Suleman R, S.Pd dengan NIP. 131182961, tugas sebagai Kepala Sekolah Negeri Brebes 03 terhitung mulai tanggal 1 November 2001 dengan SK Nomor : 823.4/10822, mulai itulah merintis kemajuan pendidikan khususnya di SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kab. Brebes, dengan kemampuan profesionalnya memiliki program yang jelas mulai pembinaan guru, hubungan dengan masyarakat/orang tua, program-program edukatif maupun non edukatif untuk meningkatkan mutu hasil peserta didik sehingga terwujud sekolah efektif di lingkungan Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes.

Fisik gedung yang sudah memenuhi standar sekolah efektif dapat ditinjau dari segi bangunan, kerapian, penataan, lokasi belajar, taman untuk bermain, perpustakaan, tempat olahraga, ruang kepala sekolah, ruang guru dan lain-lain sudah memenuhi syarat sebagai sekolah efektif.

Gedung SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes yang dibangun pada tahun 1911 sudah mengalami beberapa renovasi tapi tidak meninggalkan keasliannya. Pada tahun 1998, SD Negeri Brebes 03 mendapatkan perhatian dari Pemerintah Pusat berupa dana Revitalisasi senilai Rp. 300.000.000,00 untuk merehab/merenovasi dan melengkapi sarana prasarana yang lain sehingga memenuhi persyaratan standar sekolah efektif.

Diuraikan terdahulu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan ditentukan oleh sumber daya pendidikan dan sarana prasarana yang memadai. Salah satu faktor penentu mutu belajar mengajar yang terjadi di sekolah adalah mutu kepemimpinan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah harus profesional dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan dasar sehingga sumber daya kependidikan yang tersedia dapat dioperasikan dengan efektif. Kunci keberhasilan pengelolaan sekolah sehingga efektif dan efisien bergantung pada kemauan dan kemampuan Kepala Sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen (pengelolaan) pendidikan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pemikiran, penulis tergugah untuk mengkaji bagaimana kemampuan profesional Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 sehingga berhasil mewujudkan sekolah efektif di Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes dalam lingkungan Kabupaten Brebes.

B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar melibatkan 2 (dua) instansi pemerintah yang tidak dapat dipisahkan yaitu Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan Departemen Dalam Negeri (Depdagri) yang keduanya mempunyai tugas pokok dan fungsi yang berbeda. Teknik edukatif merupakan tugas pokok dari Depdiknas sedangkan teknik administratif merupakan tugas pokok dari Depdagri (Pemerintah Daerah). Keadaan ini sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pengelolaan Sekolah Dasar karena masih terdapat tugas-tugas yang tumpah tindih antara tugas edukatif dan administrative, akhirnya terkadang menimbulkan perbedaan dan konflik antara kegiatan. Adanya perbedaan dan konflik menonjolkan kepentingan tugas masing-masing. Tuntutan dari kedua instansi tersebut yang harus dipenuhi oleh seluruh tenaga kependidikan khususnya Kepala Sekolah sebagai manager pendidikan yang paling depan.

Hal ini jelas akan menghambat terhadap kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (pengelolaan) Sekolah Dasar, Kepala Sekolah selaku manager dan administrator pendidikan banyak tugas yang diembannya, namun tidak ditunjang dengan tenaga administrasi sehingga seluruh tugas yang berkaitan dengan pengadministrasian dikerjakan langsung oleh kepala sekolah, kalau ada guru bersifat honorer yang digaji dari anggaran tahunan (RAPBS).

Ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah melalui surat keputusan bersama antara Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan Direktorat Jenderal Pemerintah Umum dan Otonomi Daerah (Dirjen PUOD) Departemen Dalam

Negeri, Nomor: 15a/C/Kep/TU/97 dan nomor: 422/208 tanggal 3 Maret 1997 menyatakan bahwa Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi dibantu oleh seorang guru yang ditunjuk. Kondisi demikian, kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan dasar harus benar-benar profesional, betapapun banyak tugas dan fungsi Kepala Sekolah dapat dilaksanakan dengan baik. Kepala Sekolah diharapkan dapat memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan yang tersedia secara seefektif dan efisien.

Memperhatikan uraian di atas yang menjadi persoalan pengelolaan Sekolah Dasar untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui perwujudan sekolah efektif adalah bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya dengan memberdayakan seluruh sumber daya kependidikan yang tersedia melalui perwujudan sekolah efektif sehingga kualitas pendidikan dapat tercapai dengan tidak mengabaikan tugas edukatif dan administratif.

Peningkatan kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam pengelolaan Sekolah Dasar, upaya yang dilakukan antara lain :

1. Mengadakan pembinaan baik edukatif maupun administratif setiap tahun ajaran dilaksanakan 2 kali, yaitu pada awal dan akhir tahun pelajaran.
2. Membentuk wadah kegiatan bagi Kepala Sekolah dalam kelompok kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan kelompok kerja guru (KKG) yang tersebar di gugus.
3. Memberi kesempatan kepada Kepala Sekolah dan guru untuk meningkatkan pengetahuan formal maupun keterampilan lainnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Ketiga upaya dilakukan agar dapat :

- meningkatkan fungsi dan peran Sekolah Dasar sebagai sekolah efektif.
- mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah serta lingkungannya secara efektif.
- meningkatkan kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (pengelolaan) sekolah ke arah tercapainya tujuan pendidikan.

Fokus penelitian adalah: Bagaimana upaya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam pengelolaan Sekolah Dasar untuk mewujudkan sekolah efektif di lingkungan Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes.

Kemampuan *profesional* Kepala Sekolah dalam pengelolaan Sekolah Dasar dilihat dari substansi yang dilakukan melalui bentuk kegiatan, proses kegiatan serta bagaimana hasil yang dicapai, dan yang menjadikan penyebab mengapa kegiatan tersebut dilakukan. Dengan demikian pertanyaan pokok di atas dirumuskan melalui pertanyaan khusus yang akan dianalisis sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan Kepala Sekolah dalam upaya mewujudkan sekolah efektif ?
2. Bagaimana pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan untuk mewujudkan sekolah efektif ?
3. Bagaimana sistem pengawasan kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 untuk menuju sekolah efektif ?
4. Bagaimana pembiayaan untuk menuju sekolah efektif ?
5. Bagaimana peran serta masyarakat / orang tua (wali murid) SD Negeri Brebes 03 dalam mewujudkan sekolah efektif ?

C. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan alur penelitian yang akan ditempuh sehingga apa yang diharapkan dapat diketahui dan diperoleh dengan jelas. Penelitian diawali dengan memahami tugas pokok dengan fungsi Kepala Sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Mengetahui tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah dapat diidentifikasi sejauhmana aktivitas dan kreatifitas Kepala Sekolah yang mengarah profesional dalam pengelolaan Sekolah Dasar untuk mewujudkan sekolah efektif. Harapan di atas, Kepala Sekolah memiliki kemauan dan kemampuan serta keterampilan (keterampilan konsep, manusia dan teknik) dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, visi, misi, tujuan pendidikan yang pada akhirnya sekolah efektif dapat terwujud. Kepala Sekolah perlu meningkatkan pengetahuan baik formal maupun non formal serta mengefektifkan kegiatan yang menunjang pada peningkatan kualitas pendidikan yang diorganisir dalam KKKS. Profesional Kepala Sekolah tidak terlepas dari berbagai hambatan baik internal maupun eksternal, karenanya perlu memahami tahapan sesuai dengan fungsi manajemen.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. mengetahui kemampuan profesional Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03.
2. mengetahui perencanaan Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 dalam upaya mewujudkan sekolah efektif.
3. mengetahui pelaksanaan kegiatan untuk menciptakan sekolah efektif.
4. mengetahui sistem pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 dalam upaya menuju sekolah efektif.

5. mengetahui partisipasi masyarakat / orang tua (wali murid) dalam membantu pendanaan pelaksanaan pendidikan di SD Negeri Brebes 03 dalam mewujudkan Sekolah Dasar efektif.

E. Manfaat Penelitian

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memperdalam kajian administrasi pendidikan khususnya peningkatan profesional Kepala Sekolah dalam pengelolaan Sekolah Dasar untuk mewujudkan sekolah efektif sehingga mutu pendidikan dapat meningkat di samping itu hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam penelitian selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan Sekolah Dasar. Sedangkan secara praktis penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan penjelasan tentang mekanisme kinerja Kepala Sekolah dalam pengelolaan Sekolah Dasar untuk menuju sekolah efektif.
2. Meningkatkan aktivitas dan kreativitas bagi Kepala Sekolah secara optimal, sehingga dapat memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan yang ada di sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif.
3. Menemukan peluang dan hambatan dalam pengembangan serta peningkatan kemampuan profesional Kepala Sekolah yang belum maksimal.
4. Memberikan output kepada masyarakat, orang tua (wali murid) dan Pemerintah.
5. Hasil penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran para manager (Kepala Sekolah) khususnya Sekolah Dasar (SD) baik di tingkat Kecamatan maupun Kabupaten sehingga mampu meningkatkan

profesionalnya sebagai Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan di tingkat Sekolah Dasar untuk mewujudkan sekolah efektif.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah

Hadari Nawawi (1987 : 76) mengemukakan fungsi dan peranan pemimpin yaitu manajer dan administrator. Sejalan dengan pendapat tersebut Ibnu Maja (1999 : 25) menyimpulkan fungsi Kepala Sekolah yaitu sebagai pemimpin, administrator atau manajer (pengelola) dan sebagai supervisor.

Selanjutnya A. Tabrani Rusyan (1993 : 183) menegaskan bahwa :

Tugas Kepala Sekolah Dasar, memimpin, mengarahkan, mengelola mengawasi roda organisasi, dan struktur kependidikan yang mempunyai kewenangan bertindak serta berperan ganda sebagai :

Leader, bahwa Kepala Sekolah sebagai administrator komando dalam menggerakkan segenap potensi tenaga kependidikan dalam rangka mencapai tujuan.

Manajer, bahwa kepala sekolah berperan sebagai pengatur untuk mengelola seluruh komponen organisasi tenaga kependidikan agar dapat bekerja dengan tertib dan teratur dalam rangka mencapai tujuan.

Administrator, bahwa kepala sekolah berperan sebagai pengatur dan penyimpan data dokumentasi dan administrasi sekolah dasar untuk kelancaran organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Di samping menjalankan tugas manajerial, Kepala Sekolah sebagai manajer, bertanggung jawab untuk memajukan proses pembelajaran dan untuk mengembangkan kepemimpinan staf sekolah. Kepala Sekolah bertanggung jawab pula membantu masyarakat mengekspresikan kegiatan-kegiatan mereka terhadap program sekolah. Secara umum tanggung jawab Kepala Sekolah meliputi pengembangan di bidang pembelajaran, administrasi kesiswaan, administrasi kepegawaian, hubungan masyarakat, administrasi perencanaan sekolah dan perlengkapan organisasi sekolah (A. Tabrani Rusyan, 1993 : 180)

Dinas Pendidikan (Dulu : Depdikbud) telah menetapkan bahwa Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Sekolah harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya.

Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, Kepala Sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM) (Mulyasa, 2003 : 97–98).

1. Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal (Mulyasa, 2003 : 98).

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor : 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja Kepala Sekolah. Kepala Sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala Sekolah sebagai Administrator

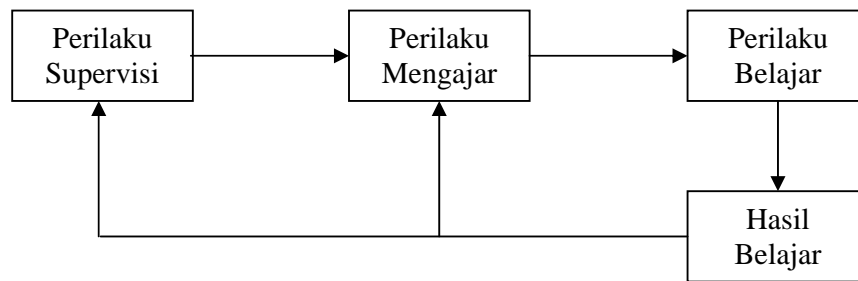
Kepala Sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala Sekolah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa *“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community”*.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk jadikan kesepakatan.
- c. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- d. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- e. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- f. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik.
- g. Adanya penguatan dan umpan balik dari Kepala Sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- h. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.



Gambar 1. Hubungan antar perilaku supervisi, perilaku mengajar, perilaku belajar dan hasil belajar.

Melalui supervisi pengajaran, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru, sehingga perilaku dalam proses belajar mengajar murid dapat semakin baik. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik tersebut akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi pengajaran adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala Sekolah sebagai leader mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999 : 110) mengemukakan Kepala Sekolah sebagai leader memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kepala Sekolah sebagai Innovator

Peran dan fungsinya sebagai innovator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan

lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif (Mulyasa, 2003 : 118).

Kepala Sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional dan objektif, pragmatis keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB) (Mulyasa, 2003 : 120).

Prinsip Kepala Sekolah dalam melaksanakan innovator untuk meningkatkan profesionalismenya antara lain :

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.

4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan. Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

Dalam rangka mendorong visi menjadi aksi, Spensbauer (1992 : 45) mengemukakan bahwa Kepala Sekolah harus memenuhi lima langkah sebagai berikut : (1) *valuing leaders see the vision*, (2) *reflection leaders accept the vision*, (3) *articulation leaders make decision public*, (4) *planning leaders develop strategies*, and (5) *action leader mobilize people*.

Keprofesionalan Kepala Sekolah

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan

manusia dan pemanfaatan kemampuan itu. Menurut Effendi (dalam Mulyasa 2003 : 23) pengembangan sumber daya manusia termasuk di dalamnya adalah peningkatan partisipasi manusia melalui perluasan kesempatan untuk mendapatkan penghasilan, peluang kerja dan berusaha.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa guru merupakan komponen yang amat menentukan mutu pendidikan. Bank Dunia (1988 : 34) juga mengamati hal yang sama :

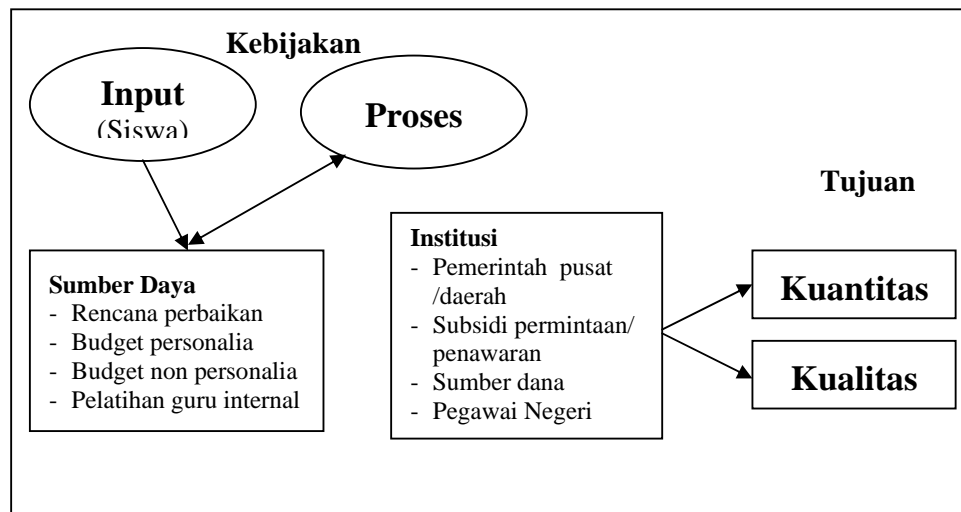
A key part of quality improvement is teachers having them equitably distributed, giving them appropriate incentives, and ensuring they are adequately trained. Indonesia should move to ward having a professional teaching force which works more intensively but at higher salary. In the short run, incentives could be restructured to reward effective teaching practice and also to attract contract teachers to rural areas.

Bertolak dari pengamatan dan rekomendasi Bank Dunia tersebut, Bappenas telah membentuk beberapa kelompok kerja untuk menindaklanjuti laporan tersebut, antara lain Kelompok Kerja Pemberdayaan Guru dan Tenaga Kependidikan lainnya, yang telah bekerja dan menyerahkan laporan pada Februari 1999. Laporan tersebut memberikan tekanan bahwa peningkatan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan lainnya merupakan kunci dari perbaikan kinerja guru, di samping pengembangan karir yang menarik dan sistem pendidikan guru yang dapat menjaring calon guru yang bermutu tinggi. Sementara itu pendidikan prajabatan guru perlu diperbaiki dan direstrukturisasi dengan memberikan insentif yang menarik minat para calon guru yang bermutu tinggi, membatasi jumlah perguruan tinggi kependidikan disertai dengan peningkatan mutu instrumental inputnya serta melakukan secara ketat *quality assurance*.

Berdasarkan rumusan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2001 dan diskusi yang berkembang di tengah masyarakat pendidikan dan masyarakat luas, dapatlah ditangkap prinsip-prinsip dan arah baru (*new directions*) yang akan mewarnai pelaksanaan otonomi di bidang pendidikan termasuk pengelolaan guru, sebagaimana dikemukakan berikut ini.

Otonomi menganut tiga asas, yaitu desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan (*mide bewijn*). Desentralisasi adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada gubernur atau perangkat pusat di daerah. Tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintah pusat kepada daerah untuk bidang tugas tertentu disertai pembiayaan sarana dan prasarana serta sumber daya manusianya dengan ketentuan bahwa daerah wajib melaporkannya kepada pusat. Kewenangan daerah mencakup seluruh bidang pemerintahan, kecuali bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama dan kewenangan bidang lain. Kewenangan “bidang lain” termasuk pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan bisa termasuk atau tidak termasuk dalam “bidang lain” tergantung pada kesepakatan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah atau ketetapan lain di bawahnya.

Pengaruh kebijakan dan institusi terhadap tujuan pendidikan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. Pengaruh Kebijakan dan Institusi terhadap Tujuan

Di masa lampau, tujuan pendidikan lebih diarahkan kepada kuantitas, yaitu pencapaian pendidikan universal. Sejak tahun 1974 dilakukan pembangunan secara besar-besaran gedung Sekolah Dasar hingga ke pedesaan dengan tujuan utama untuk menampung anak-anak usia SD dalam rangka program wajib belajar 6 tahun (bagi anak 7 – 12 tahun) yang secara resmi dimulai pada tahun 1984. Pada akhir tahun 1980-an, sekitar 90 % anak usia 7 – 12 tahun terdaftar di bangku SD. Pada tahun 1994, wajib belajar ditingkatkan menjadi 9 tahun (usia 5 – 13 tahun), dikenal dengan wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun yang meliputi SD 6 tahun dan SLTP 3 tahun. Di masa yang akan datang, orientasi pendidikan seyogyanya terfokus kepada peningkatan mutu. Dalam konteks ini, analisis mengenai sumber daya dan institusi menjadi sangat penting (Dedi Supriadi dan Jalal Fasli, 2001 : 302 – 419).

Dimensi-dimensi Efektivitas dan Efisiensi dalam Pendidikan

Pengertian manajemen menerangkan tentang adanya efisiensi dengan cepat, hemat, serta sukses, tepat sasaran (A. Tabrani Rusyan, 1993 : 79). Manajemen yang efektif dan efisien menurut Made pidarta (1988 :21) merupakan tujuan manajemen pendidikan. Suatu pekerjaan dikatakan efektif kalau pekerjaan memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dan mampu merealisasikan tujuan organisasi. Redin (dalam Made Pidarta, 1988 : 23) menjelaskan perbedaan manajemen yang efektif dengan manajemen yang efisien seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.
Perbedaan Manajemen Efektif dan Efisien

Manajemen Efektif	Manajemen Efisien
1. Membuat yang benar	1. Mengerjakan dengan benar
2. Mengkreasikan alternatif-alternatif	2. Menyelesaikan masalah-masalah
3. Mengoptimalkan sumber-sumber pendidikan	3. Mengamankan sumber-sumber pendidikan
4. Memperoleh hasil pendidikan	4. Mengikuti tugas-tugas pekerjaan
5. Meningkatkan keuntungan pendidikan	5. Merendahkan biaya pendidikan

Manajer harus mengusahakan kesejajaran antara efektif dan efisiensi dalam manajemennya. Manajemen yang efektif saja sangat mungkin merupakan suatu pemborosan. Manajemen yang efektif saja tidak akan memenuhi tujuan organisasi. Karena efektifitas dengan efisiensi merupakan suatu system, maka tidaklah sempurna bila hanya membahas efektifitas saja, sehingga perlu dibahas dimensi-dimensi efisiensi.

Efisiensi dalam suatu organisasi selalu menekankan kepada input/sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisiensi bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan menggunakan atau memakai sumber daya yang seminimal mungkin. UNESCO (1974) mengemukakan

bahwa "... Efficiency is defined as the optimal relation between inputs and output. An activity ...". Batasan dari UNESCO ini melihat efisiensi dari sisi kuantitas. UNESCO (1983) juga melihat efisiensi dari segi perbandingan dari input dan output sistem pendidikan. Selanjutnya Gibson (1985 : 55) dan Agus Dharma (1991 : 32) mengemukakan bahwa efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Selanjutnya Lipham (1985 : 63) meninjau efisiensi dari sudut yang berbeda lagi yaitu kaitan antara perilaku organisasi dengan disposisi kebutuhan individu. Selanjutnya Herbert A. Simon (1982 : 73) mengartikan bahwa efisiensi sebagai perbandingan antara input dengan output, tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan serta biaya dan kesenangan yang dihasilkan.

Pendapat-pendapat di atas sesuai dengan penegasan Engkoswara (1987 : 44) melihat bahwa efisiensi organisasi itu dari beberapa segi yaitu : (1) kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi ; (2) semangat kerja yang benar ; (3) kepercayaan berbagai pihak ; (4) pembiayaan, waktu dan tenaga yang sekecil mungkin tetapi hal yang benar. Selanjutnya ditegaskan pula oleh Engkoswara (1999: 28) bahwa yang diharapkan dari efisiensi adalah dengan memanfaatkan tenaga, fasilitas, dana dan waktu yang sedikit mungkin, tetapi hasilnya banyak, bermutu, relevan dan bernilai ekonomi yang tinggi.

Secara garis besar efisiensi itu dapat dikelompokkan menjadi efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal banyak berbicara tentang perbandingan prestasi belajar dan masukan biaya pendidikan, sedangkan efisiensi eksternal melihat dari ukuran perbandingan penghasilan dari lulusan dengan jumlah seluruh dana yang dikeluarkan untuk pendidikan. Depdikbud

(1989 : 51) melihat bahwa efisiensi internal menunjukkan perbandingan antara prestasi belajar (ukuran non moneter hasil pendidikan) dan masukan biaya pendidikan sedangkan efisiensi eksternal selalu dihubungkan dengan metode cost pembiayaan.

Benefit analisis yaitu rasio antara antara keuntungan finansial pendidikan yang selalu diukur dari penghasilan dari lulusan dengan jumlah dana yang dikeluarkan untuk pendidikan. Uraian tentang efisiensi pendidikan di atas terlihat bahwa efisiensi dapat dilihat dari internal eksternal, dari segi kuantitatif dan kualitatif. Analisis terhadap efisiensi dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu dengan tidak memperhatikan secara rinci dari unsur-unsur biaya yang digunakan dalam proses pendidikan (*agrigate approach*).

Dimensi-dimensi efisiensi dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

(a) *Benefit cost analysis*

Permasalahan ini tidak dapat dinyatakan secara langsung dalam monetary term, sebab hal itu hanya dapat dilakukan melalui outcomes khususnya lewat earning, yang dalam kenyataannya akan terwujud dalam hal ini adalah *present value of bebefit cost approach* dan *rate return approach*. Kedua pendekatan ini dilakukan berdasarkan *net benefit* dan *cost relationship*.

(b) *Cost efectiviness analysis*

Dalam cost ini terdapat lima indikator yaitu : (1) *unit cost* ; (2) *cycle cost* ; (3) *attrion cost* ; (4) *cost per unit achievement* ; dan (5) *cost per unit dispersion*.

(c) *Learns cost analysis*

Hal ini berupaya mencari data-data produksi yang paling murah untuk mencapai efektivitas dengan menghususkan diri pada salah satu alternatif analisis yang telah dikemukakan atau kombinasi dari alternatif tersebut.

(d) *Cost utility analysis*

Cost ini berbicara atas dasar interpretasi subjective. Dalam hal ini alternatif atau kegiatan tertentu diidentifikasi sumbangannya dalam menimbulkan tingkat kepuasannya tersebut dikaitkan atau dibandingkan dengan jumlah biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian *utility* yang diperoleh sesungguhnya merupakan *subjective judgemen* terhadap alternatif berdasarkan preferensi nilai yang dianut.

Berdasarkan pemaparan tentang konsep efisiensi dari berbagai pakar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efisiensi dalam suatu organisasi selalu membandingkan penggunaan berbagai sumber daya dengan hasilyang diperoleh artinya selalu menerapkan prinsip penggunaan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai hasil yang semaksimal. Sedangkan dimensi efektivitas selalu menekankan kepada ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan dua aspek yang dijadikan ukuran untuk menentukan produktivitas.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Organisasi pada dasarnya selalu dinamis, tidak ada organisasi yang statis. Dinamika organisasi ini sesuai dengan hakekatnya sebagai kumpulan orang-orang yang memiliki atribut tertentu. Gerak dan dinamika organisasi

tergantungan kepada gerakannya semua anggota, yang terbangkit oleh motivasinya. Setiap gerakan manusia memiliki motif-motif atau maksud-maksud tertentu, yang tergantung pada motivasinya.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan produktivitas. Memberikan motivasi berarti memberikan dorongan kepada seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Berkenaan dengan motivasi, Hasibuan dan Melayu SP (1994 : 92) mengemukakan bahwa motivasi akan mempersoalkan cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras, dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan

Wayne, Cascio (dalam Hasibuan dan Melayu SP, 1994 : 93) memberikan definisi "*motivation is force that results from an individual's desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, social approval)*". Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Dalam buku yang sama, Harold Koontz mengungkapkan bahwa "*Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*". Motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Bila dilihat apa yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa setelah diberikan motivasi maka yang diharapkan adalah mereka yang termotivasi mau dan mampu bekerja giat secara optimal untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Motivasi perlu diberikan terutama kepada bawahan, agar bawahan dapat bekerja dengan baik, agar bawahan yang mampu mau untuk melakukan

suatu pekerjaan dan mempunyai gairah serta semangat kerja kembali, dan memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya. Berkenan dengan motivasi ini juga Sondang P. Siagian pada dasarnya mengungkapkan bahwa motivasi itu hanya akan lebih tepat diberikan kepada orang yang mau dan mampu untuk melakukan pekerjaan itu. Seorang pimpinan dalam memberikan motivasi terlebih dahulu melihat kebutuhan dan keinginan yang dibutuhkan (fisik maupun mental) oleh bawahan dari hasil pekerjaan yang dilakukannya itu.

Menurut Peterson dan Plowman (dalam Hasibuan dan Melayu SP, 1983 : 56) bahwa seseorang yang akan diberikan motivasi dengan harapan dapat memenuhi keinginannya yaitu: *pertama: the desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. *Kedua, the desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu: *Ketiga, the desire for power*, artinya keinginan akan kepuasan. *Keempat: the desire for reognition*, artinya keinginan akan pengakuan.

Ada beberapa tujuan yang dapat diambil dari pemberian motivasi kepada bawahan menurut Malayu SP Hasibuan (yaitu :

- (1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- (3) meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan;
- (5) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- (6) mengefektifkan pengadaan karyawan;
- (7) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- (8) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
- (9) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- (10) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya,
- (11) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baik.

Motivasi adalah memberikan dorongan kepada staf agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan

lancar mencapai sasaran. Tugas motivasi ini bila dilengkapi dengan usaha mengembirakan, mengingat kesejahteraan itu sebagian dapat direalisasikan melalui kegiatan-kegiatan memotivasi.

ISPI dalam Pidarta, mengungkapkan yang pada intinya bahwa motivasi sangat dibutuhkan, disebabkan karena bahwa semangat dan disiplin kerja belum tinggi secara merata di kalangan pendidik. Kelihatannya mereka belum komit dengan pekerjaannya.

Kecenderungan melakukan komitmen menurut Lee adalah didukung oleh sejumlah ciri-ciri kepribadian yang khas serta pengalaman yang diberikan individu kepada organisasi, ini lebih menyerupai suatu pekerjaan. Ini berarti komit itu bisa ditumbuhkan atau dikembangkan pada diri setiap individu melalui pembinaan yang terarah oleh pimpinan. Komponen-komponen yang dikembangkan untuk mencapai komitmen ini adalah: (1) Kepribadian pendukungnya seperti keinginan yang besar, paham dan melaksanakan nilai-nilai dan percaya akan diri sendiri; (2) memiliki harapan-harapan yang positif, dan (3) membuat faktor-faktor untuk memilih jabatan tertentu menjadi lebih positif.

Ketiga komponen tersebut di atas mengandung aspek keinginan untuk memegang suatu pekerjaan, melaksanakan etika jabatan, percaya pada diri sendiri, harapan-harapan masa yang akan datang dan alasan memilih suatu pekerjaan. Di antara aspek-aspek ini yang paling sulit untuk dibina adalah alasan untuk memilih suatu pekerjaan. Pengembangan aspek komitmen tersebut di atas saling mendukung satu dengan yang lainnya. Jadi pengembangannya biasa dilakukan secara perlahan-lahan secara berangklai.

Salah satu cara melakukan pengembangan adalah dengan memberikan kesempatan ikut serta dalam berbagai kegiatan sekolah dalam batas-batas kemampuan masing-masing. Hal ini mudah dilakukan pemimpin dengan memakai pola kepemimpinan gotong royong. Kepemimpinan seperti ini lebih mengundang kepuasan staf bekerja daripada bekerja mengikuti struktur yang ketat. Dalam bergotong royong kemampuan seseorang lebih mudah dihargai dan lebih mudah terbina. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian. Vandenberg (1992: 89) bahwa semakin puas seseorang bekerja, makin besar komitmennya terhadap tugas-tugas yang diemban kepadanya.

Suatu hasil penelitian, Made Pidarta (1988 : 119), mengemukakan bahwa rendahnya motivasi karyawan ini disebabkan karena valensinya sangat rendah, sementara itu harapan dan instrumennya cukup memadai. Dari hasil penelitian itu disimpulkan bahwa penyebab rendahnya motivasi karena valensinya juga sangat rendah. Hal ini disebabkan setiap mereka melakukan tugas dibiarkan begitu saja, tidak ada tindak lanjutnya, walaupun tugas itu diselesaikan dengan baik. Berbeda hal dunia bisnis, bagi mereka yang bekerja dengan prestasi yang baik, mereka akan mendapatkan bonus, sehingga valensi personalia perusahaan menjadi tinggi, mengetahui hal itu dipandang perlu dunia pendidikan mencari terobosan baru untuk meningkatkan komponen valensi pada motivasi para personalia. Mungkin dapat dicari melalui berbagai kegiatan kompetitif.

Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Penerimaan tugas selaku pemimpin merupakan suatu perjanjian pribadi dengan kelompok yang akan dipimpin. Seorang pemimpin dengan

peranan yang dimilikinya mengadakan hubungan-hubungan dengan anggota, berpartisipasi dalam proses kepemimpinan yang diselenggarakan melalui hubungan dengan anggota kelompok. Menurut R. Iyeng Wiraputra (1992 : 21) bahwa pada dasarnya yang penting dari seseorang pemimpin bukanlah masalah keahlian khusus, teknik dan prosedur atau perincian tugas, melainkan peranan yang harus dijalankan pemimpin. Menjadi pemimpin bukanlah tugas ringan, untuk memimpin salah satu macam organisasi diperlukan kepercayaan pada manusia.

A. Tabrani Rusyan (1993 : 78) menguraikan tugas-tugas kepemimpinan sebagai berikut: (1) membantu sekolah menetapkan dan merealisasikan tujuan pendidikan, (2) memperlancar proses belajar mengajar sehingga lebih efektif, (3) menyusun kegiatan organisasi yang produktif, (4) menciptakan iklim perkembangan dan kesempatan tumbuh berkembangnya kepemimpinan, (5) menyediakan sumber-sumber yang memadai untuk mengajar dengan efektif.

Tugas-tugas kepemimpinan pendidikan adalah merupakan tolak ukur menguji efektifitas kepemimpinan pendidikan. Selanjutnya A. Tabrani Rusyan (1993 : 83) mengemukakan akibat yang ditimbulkan oleh kepemimpinan yang efektif, *pertama*, masyarakat mendapat bantuan dalam menentukan tujuan. *Kedua*, terdapat hasil dan efektifitas yang lebih besar dalam belajar mengajar. *Ketiga*, masyarakat sadar akan fungsinya dan bertanggung jawab terhadap organisasi yang produktif. *Keempat*, iklim kerja membantu perkembangan. *Kelima*, diperoleh tambahan dalam

sumber-sumber yang diperlukan untuk meningkatkan situasi belajar mengajar.

Sedangkan R. Iyeng Wiraputra (1992 : 25) membagi kepemimpinan menjadi kepemimpinan secara pra ilmiah dan secara ilmiah. Kepemimpinan secara pra ilmiah merupakan kepemimpinan yang disandarkan kepada pengalaman, intuisi dan kecakapan praktis. Kepemimpinan dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Kepemimpinan secara ilmiah dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Aziz Wahab (dalam Nanang Fattah, 2000 : 32) menguraikan kemampuan seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan luas tentang teori pendidikan, kemampuan menganalisis sesuatu, mampu mengidentifikasi masalah dan kemampuan mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Peranan Kepemimpinan Pendidikan

Pemimpin mempunyai peranan baru sebagai pelatih dan koordinator dan fungsi utama adalah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja lebih efisien. Pemimpin memiliki peranan untuk menciptakan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri, menetapkan prosedur kerja, mengambil keputusan bersama dengan kelompok dan memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif diperlukan waktu, sebab kepemimpinan perlu dipelajari atau dikembangkan.

Sellis (dalam Nanang Fattah, 2000 : 33) mengemukakan bahwa adanya kegagalan pada proses penerapan teori peningkatan mutu terutama disebabkan kurangnya komitmen dari pemimpin. Lebih lanjut Sellis menguraikan peranan pemimpin dalam peningkatan mutu yaitu :

Mempunyai visi atau daya pandang yang jauh dan mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi dirinya.

Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.

Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.

Meyakinkan kebutuhan peserta didik sebagai pusat perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/ sekolah.

Memjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.

Membangun tim kerja yang efektif.

Selain peran pemimpin tersebut pemimpin dalam melaksanakan upaya perbaikan dan peningkatan mutu berkelanjutan adalah memberikan kewenangan kepada guru dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar, memberi kesempatan pada guru untuk memberikan keputusan serta memberi tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas. Adanya pelimpahan wewenang, inisiatif dan rasa tanggung jawab akan mendorong guru dan staff untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang bermutu

Gaya Kepemimpinan

Di era pembangunan dewasa ini dimana kehidupan semakin kompleks dengan banyaknya perubahan di berbagai bidang menuntut

kecakapan manusia untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Perubahan yang terjadi secara cepat ini menyebabkan pemimpin-pemimpin pendidikan menghadapi da macam tekanan yaitu tekanan metode otoriter dan tuntutan penyesuaian untuk melaksanakan tugas kewajiban dan tekanan sebagai akibat pendapat pendapat baru diberbagai bidang ilmu pengetahuan. Perubahan yang cepat dan beragam menunjukkan kemampuan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi. Pimpinan yang demokratis lebih terbuka dan merupakan salah satu alternatif penting dalam mencari penyelesaian.

C.F Beeby (1982 : 29) mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis. Pertama kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara individu dalam kelompok, bukan suatu yang timbul dari status atau kedudukan seseorang. Kedua, semua anggota mempunyai potensi untuk memimpin dan memperlihatkan sikap kepemimpinan. Ketiga, kepemimpinan dapat menyesuaikan diri dengan stuasi yang sedang dihadapi. Keempat, efektifitas dan sifat kepemimpinan diukur dengan memperlihatkan tujuan, produktifitas dalam mencapai tujuan solidaritas kelompok.

Sejalan dengan pendapat di atas R. Iyeng Wiraputra (1992 : 36) menguraikan ciri-ciri kepemimpinan demokratis sebagai berikut : (1) Kebebasan pemikiran seseorang atau kelompok menghasilkan tindakan yang bertanggung jawab. (2) perbedaan penilaian dan kepercayaan bermanfaat untuk mencari kebenaran. (3) motivasi dan perasaan mendorong kepada pemecahan masalah. (4) kelompok dapat mencari

perimbangan antara kepentingan kelompok dan kepentingan umum. (5) orang-orang memakai kecakapan dengan efektif dalam menyelesaikan masalah. (6) orang-orang bukan saja memakai sumber-sumber intern, akan tetapi meluas keluar untuk melaksanakan imajinasi, inisiatif dan kreatifitas serta menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individu dan muncul pemimpin-pemimpin yang potensial.

Konsep Kemampuan Manajerial

Dalam sebuah organisasi, keberadaan administrasi merupakan sebuah konsep yang menyeluruh, mengingat didalamnya menyajikan berbagai pandangan yang mensinergikan berbagai komponen yang ada dalam sebuah organisasi. Begitu pula halnya dengan konsep administrasi pendidikan, akan memberikan landasan operasional yang jelas, koordinatif dan komprehensif berfungsinya komponen-komponen yang ada di dalam setting pendidikan.

Berbagai pakar telah mengemukakan pemikirannya mengenai konsep dasar administrasi pendidikan Hadari Nawawi (1987 : 78) memberikan penjelasan sebagai berikut :

Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan. Dengan pengertian tersebut perlu ditekankan kembali perbedaan antara kegiatan administrasi sebagai usaha pengendalian kegiatan-kegiatan tujuan pendidikan di satu pihak dengan kegiatan operasional di bidang pendidikan untuk mencapai tujuan di pihak lain.

Engkoswara (1987 : 39) menjelaskan bahwa administrasi pendidikan merupakan salah satu wahana utama untuk meningkatkan

kualitas kemandirian manusia. Pernyataan ini dapat dilihat dalam buku Menuju Indonesia Modern 2020, sebagai berikut: “Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana penataan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana cara menciptakan susunan yang baik bagi manusia yang turut serta didalam mencapai tujuan yang disepakati bersama itu.

Pengertian di atas memberikan penekanan pada penciptaan proses kerja sama yang optimal melalui pengendalian kegiatan manajerial administratif dan kegiatan operatif. Sebagai ilmu yang mempelajari penataan komponen-komponen pendidikan, administrasi pendidikan bukan hanya menganalisa urusan ketatausahaan pendidikan, melainkan upaya alat untuk menyatukan ide-ide personal dan material dalam pendidikan baik di lingkungan sekolah maupun pada suatu kantor yang mengelola pendidikan dari dan setiap tingkat pendidikan.

Dengan demikian, konsep administrasi pendidikan secara esensial mengandung makna: (1) proses kerja sama sejumlah orang; (2) alat untuk menyatukan gagasan, material dan personal; (3) salah satu disiplin ilmu untuk mencapai tujuan pendidikan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat J. Turang yang dikutip oleh Made Pidarta (1988 : 75), bahwa administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses pengendalian, pengaturan segi-segi dan faktor-faktor yang berkenaan dengan pendidikan untuk efisiensi dan efektivitas proses pencapaian dan terlaksananya pendidikan.

Administrasi pendidikan sebagai media fungsionalisasi sumber daya untuk pencapaian tujuan pendidikan, pada hakikatnya mengisyaratkan bahwa didalam proses membutuhkan pengelolaan yang seksama dari pihak pemimpin, dan mekanisme pencapaian tujuan oleh para pelaksana secara profesional. Dengan demikian kompleksitas bidang garapan administrasi pendidikan dan segala sumber dayanya dapat diarahkan secara sistematis dan terprogram oleh dukungan kemampuan manajerial kepala sekolah di satu pihak dan kompetensi profesional guru di pihak lain.

Pemberdayaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah

Keberhasilan sekolah dalam mencapai visinya banyak dipengaruhi oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai unsur yang terpenting di sekolah. Kemampuan profesional kepala sekolah itu akan terlihat dari berbagai upaya kepala sekolah dalam memberdayakan semua sumber daya yang tersedia di sekolah.

Berkaitan dengan profesional, bahwa secara populer seorang pekerja profesional dalam bahasa keseharian diberi predikat profesional. Seorang pekerja profesional dalam bahasa keseharian tersebut seorang pekerja yang terampil dan cakap dalam kerjanya, biarpun ketrampilan atau kecakapan sekedar produk dari fungsi minat dan belajar dari kebiasaan. Pengertian jabatan profesional dituntut menguasai visi yang mendasari ketrampilannya yang menyangkut wawasan filosofis, pertimbangan rasional dan memiliki sikap yang positif dalam

melaksanakan serta memperkembangkan mutu karyanya (T. Raka Joni, 1980 : 6).

Selanjutnya V.V. Good (1973 : 440) menjelaskan bahwa ciri pekerjaan yang berkualitas profesional dituntut memenuhi persyaratan yang telah dibakukan oleh pihak yang berwenang serta mendapat pengakuan dan masyarakat negara.

Dari uraian-uraian di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa suatu jawaban dikatakan profesional karena telah memenuhi ketiga syarat yang disebutkan di atas. Karena itu secara rinci jabatan profesional itu dapat ditetapkan sebagai berikut : (1) bagi para pelakunya secara de facto dituntut berkecakapan kerja (berkeahlian) sesuai dengan tugas-tugas khusus serta tuntutan dari jenis jabatannya; (2) Kecakapan atau keahlian seorang pekerja profesional bukan sekedar hasil pembiasaan atau rutin yang terkondisi, tetapi perlu disadari oleh wawasan keilmuwan yang mantap, jadi jabatan profesional menuntut pendidikan prajabatan yang terprogram secara relevan dan berbobot, terselenggara secara efektif dan efisien, dan tolak ukur evaluatifnya terstandar; (3) pekerja profesional dituntut berwawasan sosial yang luas sehingga pilihan jabatan serta kerjanya didasari oleh kerangka nilai tertentu bersikap positif terhadap jabatan dan perannya dan bermotivasi dan berusaha untuk berkarya sebaik-baiknya. Hal ini akan mendorong pekerja profesional yang bersangkutan untuk selalu meningkatkan diri serta karyanya. Orang tersebut secara nyata mencintai profesinya dan memiliki etos kerja yang tinggi; dan (4) Jabatan profesional perlu mendapat pengesahan dari masyarakat atau negara,

dalam hal ini pendapat atau tolak ukur yang dikembangkan oleh organisasi profesi sepatasnyalah dijadikan acuan. Secara tegas bahwa jabatan profesional memiliki syarat-syarat serta kode etik yang harus dipenuhi oleh pelakunya. Hal ini akan menjamin kepantasan berkarya dan sekaligus merupakan tanggung jawab sosial pekerja profesional yang bersangkutan.

Banyak para ahli di berbagai lembaga menganggap bahwa pemberdayaan sumberdaya sangat penting dalam upaya memaksimalkan hasil. Rendall S. Sculler dan Susan E Jackson (1997 : 103) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah memberikan karyawan kemampuan pengambilan keputusan, otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar. Selanjutnya Engkoswara (1999:119) berpendapat bahwa pemberdayaan itu merupakan pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada. Kemudian Muhammad Idochi Anwar juga mengatakan bahwa pemberdayaan itu membuat karyawan akan menjadi lebih mampu, bisa bekerja sama, bisa berkonsultatif serta dapat mendorong/membimbing dalam melakukan aktivitas sehari-hari dalam upaya mencapai hasil yang maksimal. Pendapat ini searah dengan pendapat H.A.R. Tilaar (1998 : 21), Eugene Mc Kena & Nic Beech (2000 : 87) dan Sanusi (1995 : 105).

Dari pendapat-pendapat para ahli di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa untuk mencapai hasil secara maksimal diperlukan pemberdayaan kemampuan secara optimal. Salah satu memberdaya kemampuan secara optimal itu adalah dengan mengembangkan staf untuk tumbuh dan berkembang dibawah pimpinannya. Ia harus membagi wewenang dalam pengambilan keputusan. James M. Lipham, dkk

(1985:1) mengemukakan *“The role of principal in teaching consensus on educational values and translating them into meaningful school-wide goals and objectives is crucial to the success of schools”*.

Agar dapat menjalankan peranannya secara efektif dan efisien maka kepala sekolah harus mempunyai kemampuan secara profesional di dalam memimpin sekolah dalam rangka memberdayakan berbagai sumber yang tersedia di sekolah tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan pemberdayaan adalah pendayagunaan yang didalam bahasa Inggrisnya disebut dengan “Empowerment” yang mempunyai arti pendayagunaan atau membuat berdaya atau yang mampu/ dapat melaksanakan system perencanaan, sistem pelaksanaan dan sistem pengawasan secara efektif.

Dengan pemberdayaan kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ia bertanggung jawab untuk menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dengan baik dan murid-murid dapat belajar dengan tenang. Keberhasilannya juga akan tergantung pada performance kolektif antara kepala sekolah dan guru-guru. Kepemimpinannya harus dapat diterima dengan tulus dan ikhlas atau diakui oleh para guru dan staf lainnya.

Bertolak dari teori kepemimpinan dalam rangka memberdayakan kemampuan profesional kepala sekolah menurut James Lippman (1985 : 70-71) ada enam petunjuk praktis yang harus diperhatikan dalam memperbaiki dan mengembangkan performance kerja kepala sekolah, secara garis besarnya adalah sebagai berikut :

(a) Kepala sekolah harus menyadari bahwa kualitas kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kualitas suatu sekolah; (b) kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menampilkan gaya kepemimpinan yang bervariasi dalam menghadapi situasi dan kondisi yang ada, (c) kepala sekolah harus berpandangan luas dan jauh kedepan ke masa yang akan datang; (d) kepala sekolah harus menyadari bahwa situasi sekolah rumit; berdinamika dan berinteraktif antara satu hal dengan yang lainnya; (e) kepala sekolah harus memiliki kejelasan pengetahuan tentang kriteria penilaian dan tentang kualitas kepemimpinan dari sejumlah kriteria yang digunakan.

Dari lima kriteria yang disebutkan di atas, maka pada intinya adalah bahwa untuk menjabat sebagai seorang kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan agar tugas yang diemban dapat terlaksana dengan baik efektif.

Tujuan pendidikan yang telah dirumuskan tidak mungkin dapat dicapai secara akan efektif, jika sekolah sebagai ujung tombak proses belajar mengajar tidak diselenggarakan dengan manajemen profesional. Dalam Sistem Pendidikan Nasional Pasal 12 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian terlihat dengan jelas tanggung jawab yang diemban oleh kepala sekolah.

Kemajuan yang begitu pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan mempengaruhi dan mempercepat perubahan sosial. Dampak ini sekaligus terjadi terhadap pendidikan yang berhadapan dengan berbagai bentuk masalah dan tantangan budaya, sosial, ekonomi dan politik yang terjadi di luar sistem pendidikan. Kesemuanya itu menuntut

supaya pendidikan dikelola oleh administrator yang profesional. Dimana ini baru dapat kenyataan menurut Sutjipto (1991 : 14) apabila menjadi Kepala Sekolah dituntut persyaratan khusus dan bukan semata-mata pengalaman, karena pengalaman tanpa refleksi sistematis tidak akan memberikan sumbangan terhadap mutu kepala sekolah itu, serta mutu pendidikan pada umumnya. Pernyataan ini juga dipertegas dengan pendapat Abdul Azis Wahab (1990 : 2) bahwa “penyiapan dan pengembangan tenaga manajer pendidikan profesional memerlukan perencanaan ketenagaan serta pendidikan dan latihan yang tepat, guna memenuhi tuntutan tenaga manajer pendidikan yang profesional. Maka dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengangkat kepala sekolah diperlukan perencanaan dan pelatihan khusus manajemen (skill training). Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa kegiatan dan usaha ini sangat diperlukan. Tuntutan kebutuhan untuk mendapatkan kepala sekolah yang profesional semakin dirasakan mengingat masalah-masalah pendidikan yang timbul harus ditangani secara profesional. Bahkan perkembangan dan kemajuan yang pesat diberbagai sektor kehidupan baik langsung maupun tidak langsung akan sangat berpengaruh terhadap pendidikan.

Sekolah Efektif dan Indikatornya

Sekolah sebagai tempat belajar memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan pengalaman belajar yang bermutu bagi peserta didiknya. Hal ini merupakan misi atau tugas pokok sekolah, yang sepertinya menjadi dasar analisis kinerja sekolah yang efektif.

Menurut Sa'ud Uddin Syaefudin (2001 : 4) bahwa sekolah efektif itu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

(a) sekolah memiliki visi, misi dan target mutu yang harus dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan secara lokal maupun global ; (b) sekolah memiliki output pendidikan (akademik maupun non akademik) yang selalu meningkat tiap tahun ; (c) lingkungan sekolah yang aman, tertib dan menyenangkan anak ; (d) seluruh personil sekolah (Kepala Sekolah, Guru, Staf, non guru, siswa) memiliki visi, misi dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal ; (e) sekolah memiliki dan melaksanakan program-program pengembangan staf yang kontinue sesuai dengan perkembangan iptek ; (f) sekolah memiliki sistem evaluasi yang kontinue dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik bagi kepentingan peningkatan mutu sekolah dan mutu belajar siswa ; dan (g) sekolah memiliki dukungan dan partisipasi yang intensif dari masyarakat orang tua siswa.

Selanjutnya Suyanto (2001 : 23) memberikan komentar terhadap pembangunan sekolah yang efektif yaitu semua siswa dijamin akan berkembang, sedangkan pada sekolah yang tidak efektif hanya siswa yang memiliki kemampuan yang tinggilah yang akan dapat maju dan berkembang.

Menurut beliau secara garis besar ada tiga kriteria sekolah efektif yaitu :

Pertama : adanya misi dan visi yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah, hal ini akan mencakup adanya sistem dan keyakinan yang saling dimengerti oleh komunitas sekolah, adanya tujuan sekolah ; kedua iklim belajar yang kondusif di sekolah yang meliputi adanya ketertiban dan tanggung jawab siswa, lingkungan fisik yang mendukung, perilaku siswa yang positif dan adanya dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah ; ketiga adanya penekanan pada proses mengajar yang meliputi memuaskan diri pada instruksional, ada pengembangan dan kologialitas para guru, adanya harapan yang tinggi dari komunitas sekolah dan adanya pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa.

Pendapat-pendapat di atas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Djam'an Satori (1995 : 115) bahwa suatu sekolah dikatakan menjadi efektif apabila sekolah tersebut dapat mewujudkan tingkat kinerja yang diharapkan

dalam penyelenggaraan proses belajar yang ditunjukkan oleh hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya, maka mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan tersebut merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari suasana atau iklim yang kondusif yang diciptakan sekolah.

Selanjutnya beliau mengemukakan bahwa sekolah yang efektif dapat dikaji dari beberapa indikator, pertama layanan belajar bagi siswa. Kedua pengelolaan dan layanan siswa. Ketiga, sarana dan prasarana sekolah. Keempat program dan pembiayaan. Kelima partisipasi masyarakat. Keenam budaya sekolah.

Layanan Belajar dan Indikatornya

Sejalan dengan munculnya berbagai tantangan karena perkembangan IPTEK, Guru dan orang tua memegang peranan penting untuk mempersiapkan peserta didik yang akan hidup di masa yang akan datang untuk mampu menghadapi tantangan tersebut. Untuk mewujudkan kualitas manusia yang mampu menghadapi perkembangan jaman maka kualitas cara belajar siswa ditingkatkan.

Guru yang memegang peran sentral dalam proses belajar mengajar diharapkan mampu menciptakan interaksi belajar mengajar yang sedemikian rupa sehingga siswa mampu mewujudkan kualitas perilaku belajarnya secara efektif. Guru dituntut pula untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif dengan bentuk kegiatan belajar yang dapat menghasilkan pribadi yang mandiri, efektif dan produktif. Dengan lingkungan yang kondusif

siswa akan mendapatkan kesempatan untuk berkreasi dan melakukan eksperimen pengembangan dan eksplorasi diri (Muhammad Surya, 1993 : 7)

Layanan pendidikan / pengajaran pada siswa akan efektif dan efisien bila yang memberikan layanannya profesional dalam mengemban tugas. Guru harus bisa menyusun tujuan belajar anak secara tepat, menyusun materi yang cocok dengan tujuan, melaksanakan proses belajar mengajar dengan metode yang tepat serta media pendidikan yang cocok. Pimpinan sekolah bertanggung jawab dalam hal penyediaan peralatan dan perlengkapan pengajaran.

Pengelolaan dan Layanan Siswa

Titik berat orientasi pendidikan di masa ini adalah siswa sebagai objek didik. Sekolah harus mengetahui dan memahami perbedaan individu anak, mengetahui kebutuhan, minat dan cita-cita anak. Untuk keperluan itu semua maka dia dalam pelayanan bagi siswa seperti bimbingan dan penyuluhan, pengelompokkan, serta kegiatan ekstrakurikuler. Menurut Oteng Sutisna (1993 : 96) pelayanan bimbingan merupakan kegiatan-kegiatan terorganisasi yang membantu tiap murid dalam memeriksa, menilai dan memilih tujuan-tujuan pribadi yang realitis dan yang mengikuti tiap murid ke arah realisasi tujuan-tujuannya.

Selanjutnya Oteng Sutisna (1993 : 97) mengemukakan bahwa kepala sekolah selain berprestasi dalam pelayanan bimbingan, juga harus mengorganisasi seluruh program bimbingan. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang program serta peranan dan fungsi yang harus

dijalankan para guru dan penyuluh di sekolah. Jika ia hendak menjadi organisator dan administrator yang efektif.

Guru tidak boleh memberi pelayanan yang berbeda di antara siswa-siswanya, baik mereka yang berkemampuan tinggi maupun rendah karena mereka memiliki posisi dan hak yang sama, namun Guru harus memberi perlakuan belajar sesuai basis kemampuannya, karena jika tidak, mereka akan kecewa, dan sekolah bisa diprotes oleh *client*-nya. Oleh sebab itu, sangat tidak rasional jika strategi yang dipakai dalam mengajar adalah senantiasa berbasis pada penyampaian dan perintah, karena metode-metode tersebut akan hanya mampu membawa satu paket pesan yang sama kepada semua peserta pembelajar yang berbeda-beda. Akan tetapi, jika strategi yang digunakannya itu berbasis *interactive learning*, maka guru bisa menyampaikan satu paket pesan yang sama, dan bisa melakukan pemulihan dan penguatan-penguatan bagi yang tertinggal dan atau pengayaan bagi mereka yang telah memiliki kompetensi ideal (Dede Rosyada, 2004 :127).

Lebih Lanjut Hunt (1999 : 27) merekomendasikan agar guru membiarkan siswa yang berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas dasarnya sesuai waktu yang dia butuhkan, lalu memberi berbagai pengayaan atau melakukan aktivitas lain sesuai kebutuhan belajar. Setidaknya ada empat prinsip pokok dalam menghadapi keragaman berbasis tingkat kemampuan siswa belajar, yaitu :

- 1) Biarkan siswa berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dalam waktu singkat, dan biarkan dia memperdalam pemahamannya dalam topik yang sama.

- 2) Hilangkan kemungkinan meningkatnya waktu terbang dalam proses pembelajaran selama masa studi siswa.
- 3) Biarkan Guru menghabiskan waktunya lebih lama untuk memberi bantuan penjelasan-penjelasan bagi mereka siswa yang rendah tingkat kemampuan belajarnya.
- 4) Beri peluang siswa-siswa yang berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan target-target kurikulumnya lebih cepat, sehingga mereka memiliki waktu lebih untuk pengembangan pengalaman dan kemampuan keilmuannya, baik dengan melakukan tutorial bagi teman sekelas yang memiliki kemampuan rendah maupun untuk melakukan kegiatan mandiri yang terarah, dengan *assignment* guru.

Sarana dan Prasarana Sekolah

Manajemen sekolah merupakan pengelolaan beberapa unit pekerjaan yang dikelola oleh beberapa petugas yang diberi wewenang kepala sekolah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah, manajemen sekolah dipandang usaha pimpinan sekolah untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan program sekolah melalui usaha orang lain dengan prisa dan prosedur, pengorganisasiannya, pengarahannya dan pembinaan pada pelaksanaan dengan pemanfaatan material dan fasilitas.

Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan dilaksanakan dengan pertimbangan atau perhitungan yang rasional. Proses kegiatan manajemen dirumuskan sebagai suatu fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planing*), pelaksanaan

(execution) dan penilaian (evaluasi) (F.F Tahalele dan Soekarto dalam Oteng Sutisna, 1993 : 72). Departemen Pendidikan dan Kebudayaan membagi pengelolaan sekolah menjadi enam macam kegiatan, yaitu : (1) kegiatan menyusun proses belajar mengajar ; (2) kegiatan mengatur kemuridan ; (3) kegiatan mengatur peralatan ; (4) kegiatan mengatur gedung dan perlengkapannya ; (5) kegiatan mengatur keuangan dan (6) kegiatan mengatur hubungan sekolah dan masyarakat.

Program dan Pembiayaan

Program pendidikan suatu sekolah mewakili seluruh sistem pengaruh yang membangun lingkungan belajar bagi murid-murid. Program itu terdiri dari maksud dan tujuan pendidikan, kurikulum, metode mengajar dan evaluasi hasil belajar murid. Manajer Sekolah Dasar baik Kepala Dinas, Kepala Kantor Departemen Pendidikan Nasional maupun kepala sekolah terlebih dahulu harus membuat program agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang akan dicapai.

Menurut A. Tabrani Rusyan (1993 : 62) bahwa sebelum membuat program sekolah, manajer sekolah dasar harus memahami :

- a. Kalender Pendidikan yang diterbitkan oleh Depdiknas yang membuat waktu efektif proses pembelajaran, waktu libur, penerimaan murid baru, pelaksanaan TPB, EBTA/EBTANAS dan kegiatan lain.
- b. Inventarisasi kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah dasar baik kegiatan guru, murid maupun BP3 (Komite). Kegiatan itu meliputi : rencana pembelajaran, penerimaan murid baru, pengisian data murid, rapat, ketentuan hari-hari libur sekolah, evaluasi, kegiatan pembelajaran,

menyusun tata tertib sekolah, kegiatan hari-hari besar, membuat laporan keuangan, kunjungan kelas, kesejahteraan, personalia, program bimbingan dan penyuluhan dan persiapan sarana administrasi. Penyusunan program dibuat sebelum masuk pelaksanaan. Program tahunan diuraikan ke dalam tiap bulan. Program catur wulan diuraikan ke dalam satuan mingguan dan program bulanan menurut hari/tanggal sebenarnya, sehingga tiap bulan akan diketahui dengan pasti jumlah hari minggu, hari besar dan hari sekolah.

Partisipasi masyarakat

Menurut GBHN tahun 1988 bahwa kebenaran sekolah didorong oleh kebutuhan masyarakat, sehingga tanggung jawab pendidikan di sekolah merupakan tanggung jawab masyarakat, keluarga dan pemerintah. Jika orang tua murid dan masyarakat diharapkan akan berpartisipasi kepada program sekolah, maka penyampaian informasi tentang sekolah yang meliputi fakta, pikiran, perasaan kebutuhan dan sasaran kepada orang tua murid dan masyarakat menjadi kewajiban (Oteng Sutisna, 1993 : 173). Begitu juga dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 bahwa masyarakat, orang tua murid (Komite) mempunyai kewajiban untuk memberikan bantuan.

Maka informasi yang diberikan menyangkut kemajuan dan prestasi murid, perkembangan baru dalam kurikulum dan metode pengajaran,

perluasan gedung sekolah, program kegiatan murid dan hal lain tentang kemajuan sekolah.

Sekolah mempunyai kewajiban secara legal dan moral untuk selalu memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan dan keadaannya, harapan dan tuntutan masyarakatnya. Kerjasama antara masyarakat dan sekolah dimaksudkan untuk kelancaran pendidikan di sekolah pada umumnya dan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa pada khususnya. Berkomunikasi dengan masyarakat diharapkan dapat membina partisipasi masyarakat. Partisipasi hanya yang pasif saja yaitu yang tidak menolak suatu ajakan atau gagasan, tetapi juga yang aktif menerima gagasan dan ajakan serta berusaha mensukseskannya.

Menurut J. Mamusung (1994 : 235) bahwa sumbangan dalam berpartisipasi dapat diperinci menurut jenisnya. Pertama, partisipasi buah pikiran /ide yaitu sumbangan pikiran, pengalaman dan pengetahuan yang diberikan dalam pertemuan sehingga menghasilkan suatu keputusan. Kedua, partisipasi tenaga, yaitu memberikan tenaga untuk menghasilkan sesuatu yang tidak diputuskan. Ketiga, partisipasi keahlian / ketrampilan, yaitu di mana seorang bertindak sebagai ahli, penasehat atau nara sumber yang diperlukan dalam kegiatan pendidikan di sekolah, keempat, partisipasi harta benda yaitu iuran atau sumbangan dalam bentuk benda atau uang secara tetap atau insidental.

Lebih lanjut J. Manusung dan H Suharti Muslim (1994 : 236) mengemukakan beberapa prasyarat menciptakan partisipasi :

(a) adanya rasa senasib, bahwa maju mundurnya sekolah berarti maju mundurnya masyarakat ; (b) Keterkaitan terhadap tujuan, bahwa tujuan pendidikan di sekolah adalah tujuan masyarakat di mana sekolah berada ; (c) Adanya prakarsawan, bahwa sekolah memerlukan kepemimpinan, baik pihak masyarakat di mana sekolah berada ; (d) Adanya iklim / suasana yang baik hubungan antar anggota masyarakat yang penuh toleransi, tenggang rasa, harga menghargai ; (e) Kinerja manajerial kepemimpinan sekolah. Kepala Sekolah mendorong para guru untuk kreatif, merealisasikan ide-ide. Selama kreasi dan ide-ide itu tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pendidikan dan pengajaran, maka ide dan kreasi itu tidak perlu dilarang ; (f) Menghimpun dan memanfaatkan informasi yang akan dipergunakan untuk kepentingan sekolah ; (g) Memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja dan lingkungan belajar yaitu dengan mengupayakan agar lingkungan itu kaya dengan benda-benda, tumbuh-tumbuhan maupun binatang-binatang yang diperlukan oleh sekolah atau ruangan belajar. Upaya itu dilakukan untuk meningkatkan kegairahan belajar para siswa. Lingkungan sekolah dan iklim sekolah saling mempengaruhi. Makin kaya dan harmonis lingkungan sekolah, makin kondusif iklim sekolah tersebut. Lingkungan kaya dan harmonis memberikan kemudahan semangat yang cukup baik untuk bekerja maupun untuk belajar.

Pekerjaan pemimpin pendidikan adalah mesti dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan sehingga mereka mampu menjalankan tugas sebaik-baiknya. Hal ini sesuai dengan fungsi kepala sekolah untuk menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik (H. Emmy Fahry Gaffar dan Taty Rosmiati, 1994 : 115).

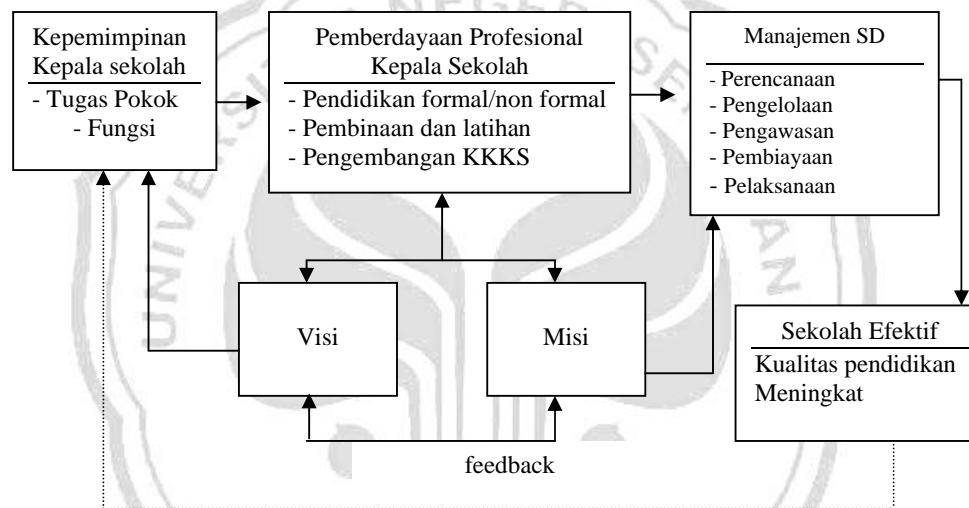
Cara kerja kepala sekolah dan cara memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadian, persiapan dan pengalaman profesionalnya serta ketetapan sekolah mengenai peranan Kepala Sekolah dibidang pembelajaran.

Budaya sekolah

Budaya sekolah merupakan kebiasaan yang berlaku setiap hari pada individu maupun kelompok. Djam'an Satori mengemukakan bahwa budaya sekolah merupakan respon penghuni sekolah terhadap peristiwa kehidupan seharian yang terjadi di sekolah. Dalam upaya pencapaian misi sekolah, maka budaya sekolah itu akan bersifat suportif dan akan menyenangkan bagi penghuni sekolah tersebut. Budaya sekolah juga diartikan sebagai iklim sekolah yang kondusif dalam kelangsungan berbagai kegiatan sekolah. Dengan adanya iklim sekolah yang kondusif tersebut para penghuni sekolah merasa betah dan damai berada di sekolah tersebut. Para guru akan merasakan bahwa sekolah merupakan tempat bekerja yang paling menyenangkan dan dengan sendirinya akan menimbulkan rasa cinta terhadap pekerjaan, terhadap anak didik dan terhadap tugas yang telah diembankan kepadanya.

Budaya sekolah banyak ditentukan oleh perilaku manajemen sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut Made Pidarta (1995 : 67 – 97) ada lima indikator dari budaya sekolah yang baik yaitu : (a) Menempatkan personil sesuai dengan spesialisasi kegemaran/ketrampilan dan atau wataknya ; (b) Membina antara hubungan dan komunikasi yaitu dengan membangun keakraban di antara personalia terutama antara guru dengan guru ; (c) mendinamiskan dan menyelesaikan konflik yaitu dengan cara Kepala Sekolah mendorong para guru untuk kreatif, merealisasikan ide-ide selama kreasi dan ide-ide tidak bertentangan dengan prinsip pendidikan dan pengajaran, maka ide dan kreasi itu tidak perlu dilarang ; (d) menghimpun dan memanfaatkan informasi yang akan digunakan untuk

kepentingan sekolah ; (e) memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja dan lingkungan belajar yaitu dengan mengupayakan agar lingkungan itu kaya dengan benda-benda, tumbuh-tumbuhan, maupun binatang-binatang yang diperlukan oleh sekolah atau ruangan belajar. Upaya yang dilakukan untuk iklim sekolah saling mempengaruhi sehingga memberikan kemudahan yang cukup baik untuk bekerja maupun belajar juga akan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.



Gambar 3. Paradigma Penelitian Pengelolaan Sekolah Dasar Efektif

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian pada hakekatnya merupakan salah satu rangkaian kegiatan ilmiah, baik untuk keperluan mengumpulkan data, menarik kesimpulan atas gejala-gejala tertentu dalam gejala empirik. Dalam kaitannya dengan penelitian sosial, pengertian tersebut perlu mendapatkan penjelasan lebih lanjut. Penelitian sosial cenderung bersifat *thick description* dengan mengandalkan analisis yang bersifat *holistik*. Ciri-ciri penelitian sosial yang menggunakan pendekatan kualitatif sebagaimana diuraikan Suripan Sadi Hutomo (1992 : 58 – 59) di antaranya :

1. Sumber data bersifat ilmiah, artinya peneliti harus berusaha memahami fenomena sosial secara langsung dalam kehidupan sehari-hari.
2. Peneliti sendiri merupakan instrumen penelitian yang paling penting dalam pengumpulan data dan penginterpretasian data
3. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, artinya mencatat secara teliti segala gejala (fenomena) yang dilihat dan didengar serta dibacanya (via wawancara atau bukan, catatan lapangan, foto, video tape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dokumen resmi atau bukan, dan lain-lain) ; dan peneliti harus membandingkan, mengkombinasikan, mengabstraksikan, dan menarik kesimpulan.
4. Penelitian harus digunakan untuk memahami bentuk-bentuk tertentu (*shaping*), atau kasus (studi kasus)
5. Analisis bersifat induktif
6. Di lapangan peneliti harus berperilaku seperti masyarakat yang ditelitinya.
7. Data dan informan harus berasal dari tangan pertama.
8. Kebenaran data harus dicek dengan data lain, misalnya dokumen, wawancara, observasi mendalam, dan lain-lain (data lisan dicek dengan data tulis).
9. Orang (atau sesuatu) yang dijadikan subjek penelitian tersebut partisipan (buku dapat dianggap sebagai partisipan) dan konsultan serta teman juga dapat dijadikan partisipan.

10. Titik berat perhatian harus pada pandangan emik, artinya peneliti harus menaruh perhatian pada masalah penting yang diteliti dari orang-orang yang diteliti ; bukan dari etik (dari kaca mata peneliti).
11. Dalam pengumpulan data menggunakan purposive sampling dan bukan probabilistik statistik.
12. Dapat menggunakan data kualitatif maupun kuantitatif.
13. Dan lain-lain

Penelitian ini dilakukan untuk mengungkapkan aspek-aspek kemampuan profesional Kepala Sekolah dengan mengambil SD Negeri Brebes 03 sebagai kasus. Pendekatan terhadap kasus tersebut berupaya menemukan kebenaran ilmiah dengan cara mempelajari secara mendalam dan dalam waktu yang cukup lama. Penarikan kesimpulan dari pendekatan ini tidak mendasarkan diri dengan jumlah individu atau skor rata-rata, tetapi lebih kepada ketajaman peneliti melihat kecenderungan, pola dan interaksi berbagai faktor.

Tidak ada maksud menguji suatu hipotesis dalam menggunakan pendekatan ini. Yang dilakukan adalah mendeskripsikan dan menganalisa data sampai ditemukannya suatu kecenderungan umum yang dapat dijadikan bahan kajian lebih lanjut. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis data, peneliti mengadakan wawancara dan pengamatan kepada : (1) Kepala Sekolah dengan kode KS ; (2) Orang Tua (Wali Murid) kode Ortu ; (3) Guru Kelas kode GK ; (4) Guru Bidang Studi kode GBS ; (5) Tokoh Masyarakat kode PSM ; (6) Komite Sekolah kode KMS ; (7) Dinas dan Kantor kode DK. Kegiatan yang dilaksanakan SD Negeri Brebes 03 Brebes dalam mewujudkan sekolah efektif seperti : (1) Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) ; (2) Kegiatan Perpustakaan ; (3) Kegiatan Pramuka ; (4) Kegiatan Komputer ; (5) dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya seperti olah raga dan seni.

Dalam khasanah kepustakaan penelitian, pendekatan demikian disebut pendekatan kualitatif yang menurut Sudjana dan Ibrahim (2000 : 89) bercirikan: (1) menggunakan lingkungan alami sebagai sumber data langsung; (2) bersifat deskriptif analitik; (3) penekanan kepada proses dan bukan kepada hasil; (4) bersifat induktif; dan (5) mengutamakan makna.

Dipilihnya pendekatan kualitatif-naturalistik, selain disebabkan oleh ciri-ciri di atas, juga didasarkan atas kenyataan bahwa bidang penelitian ini adalah pendidikan yang memusatkan perhatian kepada konsep-konsep yang diperoleh dari data. Suatu fenomena empirik di dunia pendidikan, dapat menghasilkan konsep-konsep yang dapat dibangun menjadi teori substantif setelah ditemukan makna keterhubungan antar konsep.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di Kabupaten Brebes.

Pendekatan ini bersifat kualitatif, di mana data-data yang dikumpulkan dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian, tidak mengutamakan angka-angka statistik, walaupun tidak menolak data kuantitatif. Peneliti sebagai instrumen utama berhubungan langsung dengan orang dan situasi yang disediakan, dalam hal ini berhubungan dengan Kepala Sekolah dan para guru dengan mengadakan wawancara serta angket dan dokumen. Sedangkan informasi mengenai kadar kompetensi profesional guru diperoleh dari para guru dengan mengadakan wawancara angket, dokumentasi dan dilakukan pula observasi kelas.

Data yang diperoleh dari lapangan tersebut, kemudian dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan teknik analisis kualitatif kemudian disimpulkan sebagai hasil penelitian.

Penelitian yang dilaksanakan tidak bermaksud untuk mengadakan pengujian hipotesis yang didasarkan atas teori tertentu atau mencari kebenaran mutlak, tetapi penelitian itu diarahkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peningkatan kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam pengelolaan pendidikan dasar sehingga terwujudnya sekolah efektif di Kecamatan Brebes, dengan kata lain bahwa kajian penelitian ini pada hakikatnya mengamati kegiatan manusia dalam lingkungan atau organisasinya sehubungan dengan pengelolaan sekolah dasar.

Suatu pendekatan atau metode ilmiah, juga yang ada dalam penelitian tentu tidak terlepas dari kebaikan dan kelemahan, keuntungan dan kerugian. Oleh karena itu untuk dapat memberi pertimbangan dan keputusan mana yang lebih baik atau lebih cocok penggunaan suatu pendekatan, terlebih dahulu perlu dipahami masing-masing pendekatan tersebut.

Di antara banyak model yang ada dalam penelitian kualitatif yang dikenal di Indonesia adalah penelitian naturalistik. Nama yang dibicarakan ini disebut "*kualitatif naturalistik*". Istilah *naturalistik* menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini memang terjadi secara alamiah, apa adanya, dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya, menekankan kepada deskripsi secara alami. Pengambilan penjaringan kata atau fenomena dilakukan dari keadaan yang sewajarnya ini dikenal dengan sebutan pengambilan data secara natural. Dengan sifatnya ini maka dituntut keterlibatan peneliti secara langsung di lapangan.

B. Subjek Penelitian

Yang dimaksud subjek penelitian tidak lain adalah merujuk pada populasi, sampel dan sumber data dalam penelitian. Fraenkel dan Wallen (1990 : 68) mengemukakan bahwa populasi adalah kelompok yang menarik peneliti di mana kelompok tersebut oleh peneliti dijadikan sebagai objek untuk menggeneralisasikan hasil penelitian. Sedangkan sampel adalah bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari populasi dan merupakan cermin dari populasi (Yatim Rianto, 1996 : 51-53). Sedangkan Sudjana (1982:5) mengemukakan bahwa populasi dan sampel pada dasarnya mengacu pada totalitas semua nilai yang mungkin, hasil perhitungan atau pengukuran, kuantitatif maupun karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya dinamakan populasi. Penelitian ini merupakan subjek yang memiliki karakteristik dan berhubungan dengan kemampuan profesional Kepala Sekolah Dasar Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes dalam mewujudkan sekolah efektif.

Sampel yang ditentukan dalam penelitian ini menggunakan teknik “bola salju” atau *snowball sampling technique* (Bogdan & Biklen, 1982). Dengan teknik inilah diharapkan peneliti dapat memperoleh informasi yang memadai dan akurat serta dapat menggali informasi yang lebih luas yang telah diperolehnya sebelumnya sehingga diketahui adanya kesenjangan informasi yang ditemukan.

Jadi yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes yang efektivitasnya terlihat dalam kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan administrasi guru yang dikelola secara khusus oleh Kepala Sekolah. Pengambilan sampel ini didasarkan atas prestasi-prestasi yang pernah diraih oleh SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes dan penilaian dari tim penilai serta petunjuk dari Kantor Dinas P dan K Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data tentang bagaimana mekanisme kerja Kepala Sekolah.
2. Data tentang pengelolaan pendidikan yang mencakup pengelolaan tenaga kependidikan, siswa, sarana prasarana, pendanaan (RAPBS) dan hubungan dengan masyarakat khususnya di Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes
3. Data tentang peningkatan kemampuan Kepala Sekolah dalam pengelolaan pendidikan.
4. Data tentang bagaimana upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan profesional Kepala Sekolah di lingkungan Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes.

Dari keempat kelompok data empirik tersebut di atas kemudian dianalisis secara teoritis, kajian kepustakaan yang selanjutnya direkonstruksi menjadi suatu model. Adapun wilayah penelitian dilaksanakan di SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes yang menjadi fokus utama.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendirilah yang menjadi instrumen dan meninjau langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data atau informasi yang saling menunjang dan melengkapi terhadap kemampuan profesional kepala SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes.

Untuk memperoleh data dan informasi yang akurat, maka diperlukan teknik pengumpulan data sesuai dengan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data tersebut terdiri dari observasi, wawancara dan study dokumentasi.

Teknik observasi digunakan untuk mengamati langsung kegiatan Kepala Sekolah dasar dalam pengelolaan pendidikan khusus yang berkaitan

langsung dengan peningkatan kemampuan Kepala Sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif. Penelitian dengan menggunakan teknik observasi saja tidaklah dapat mengungkapkan secara lengkap tentang apa yang diamati, oleh karena itu harus dilengkapi dengan wawancara dan studi dokumentasi. Dalam pelaksanaan wawancara penulis dapat berkomunikasi langsung dengan responden sehingga mendapatkan penjelasan dan keterangan tentang informasi yang diperlukan. Dengan wawancara pula peneliti mengecek ulang informasi yang telah didapat.

Studi dokumentasi sangatlah besar manfaatnya karena dapat menggambarkan latar belakang mengenai pokok masalah penelitian juga dapat dijadikan bahan pengecekan atau *triangulasi* terhadap kesesuaian data.

Bogdan dan Biklen (1982 : 73 - 74) mengemukakan bahwa “Keberhasilan suatu penelitian naturalistik atau kualitatif sangat tergantung pada ketelitian dan kelengkapan catatan lapangan (*field notes*) yang disusun peneliti. Untuk kepentingan itu, peneliti menyediakan peralatan berupa buku catatan, tape recorder, dan camera/foto, yang terlebih dahulu dibicarakan dengan nara sumber agar tidak mengganggu proses pengumpulan data. Dengan peralatan yang tersedia maka informasi dapat dikumpulkan selengkap mungkin baik yang bersifat verbal maupun non verbal.

Dikatakan pula bahwa data dan informasi akan dideskripsikan dan dianalisis dalam penelitian kualitatif ini, penulis mengumpulkan melalui teknik-teknik pengumpulan data berikut ini :

a. Metode Observasi/Pengamatan

Dalam hal ini penulis memilih tipe pengamatan terbuka, yang mana kehadiran penulis diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian, dan mereka pun secara sukarela memberikan kesempatan kepada penulis

untuk mengamati peristiwa yang terjadi dan aktivitas yang mereka lakukan.

Observasi atau pengamatan dilakukan untuk memperkokoh gambaran yang utuh, jelas dan mendalam dari sumbjek yang diteliti. Dalam penelitian ini hal-hal yang telah diobservasi atau diamati adalah :

- 1). Keadaan ruang masing-masing kelas, meliputi desain dan setting kelas, dari kelas I sampai kelas VI.
- 2). Proses Belajar Mengajar (PBM) dari kelas I sampai kelas VI.
- 3). Keadaan fisik SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes Kab. Brebes.
- 4). Forum pertemuan antara pihak sekolah dengan orang tua murid dan masyarakat.
- 5). Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh siswa di luar PBM.

Peneliti juga melibatkan diri dari kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah (metode partisipatif) misalnya terlibat dalam kegiatan belajar mengajar, membantu dalam Pesta siaga, Upacara Bendera hari Senin, kegiatan komputer, olah raga, perpustakaan, UKS dan sebagainya, sehingga peneliti mendapatkan informasi yang betul-betul utuh dan mendetail dari subjek yang diteliti. Observasi atau pengamatan dalam penelitian digunakan untuk mengetahui Proses Belajar Mengajar (KBM), Peran Serta Masyarakat (PSM), dan proses kegiatan siswa di luar PBM dalam pelaksanaan kemampuan professional Kepala Sekolah. Data hasil observasi/pengamatan juga dapat digunakan untuk mengetahui kemampuan professional Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif.

b. Metode Wawancara

Pedoman wawancara digunakan untuk memandu pelaksanaan kegiatan wawancara. Teknik ini digunakan untuk menggali informasi yang lebih mendalam tentang latar belakang dan substansi permasalahan wawancara dilakukan dengan Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes.

Untuk memelihara kewajaran suasana dan proses wawancara struktur, penulis juga menggunakan tipe wawancara informal, seperti disarankan oleh Patton atau wawancara tak struktur menurut anjuran Lincoln dan Guba. Melalui obrolan yang akrab, maksudnya agar tidak diketahui, bahwa sedang meneliti dirinya sehingga tidak merasa dipaksa atau adanya unsur rekayasa.

Wawancara antara peneliti dengan responden atau informan dilakukan secara mendalam. Dalam wawancara yang dilaksanakan tersebut, peneliti berupaya agar proses wawancara berlangsung dengan baik sehingga mendapatkan informasi yang akurat sebagai data dalam penelitian ini. Adapun langkah-langkah yang telah dilakukan peneliti adalah :

Pertama : Wawancara dilakukan berulang-ulang. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan bahwa dari wawancara pertama telah diketahui hal-hal yang sifatnya masih umum, dan wawancara berikutnya semakin ditemukan beberapa informasi yang relevan, lebih detail, yang diperlukan oleh penelitian ini.

Kedua : Waktu dan pelaksanaan wawancara disesuaikan dengan keinginan responden atau wawancara, artinya peneliti terlebih dahulu mengajukan permohonan wawancara kepada responden atau informan. Hal ini bertujuan agar wawancara tidak memberatkan atau mengganggu aktivitas responden atau informan.

Ketiga : Wawancara dilakukan dengan penuh keakraban dan keterbukaan (*partnership*) dengan batas-batas tertentu sehingga informasi yang mengalir dari responden atau informan bisa dipertanggungjawabkan akurasinya. Supaya tercipta suasana hubungan *partnership* maka peneliti terlebih dahulu memperkenalkan diri secara baik-baik, menyampaikan maksud wawancara dan mencoba mengenal kepribadian atau informan, agar peneliti tahu sifat-sifatnya.

Keempat : Peneliti Menggunakan panduan wawancara yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Namun demikian dalam proses wawancara materi wawancara terus berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi tetapi tetap dibatasi pada informasi tertentu.

Responden atau informan dalam penelitian ini antara lain :

1). Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03

Wawancara ini dilaksanakan di ruang kerja Kepala Sekolah masing-masing pada hari Rabu 12 Oktober 2005, Rabu 16 Nopember 2005, Rabu 17 Desember 2005 dan 28 Desember 2005 dengan Bapak

Sulaeman R., S.Pd. Sebenarnya wawancara dengan Kepala Sekolah secara informal sering dilakukan karena hampir setiap peneliti datang untuk mengadakan penelitian bertemu dan bercakap-cakap dengan Kepala Sekolah seputar SD Negeri Brebes 03.

2). Guru SD Negeri Brebes 03

Wawancara telah dilaksanakan hampir dengan semua guru. Wawancara dengan semua Guru untuk mendapatkan informasi yang objektif dan saling melengkapi karena keterbatasan masing-masing guru dalam memberikan informasi seputar pelaksanaan dan kemampuan profesional Kepala Sekolah menuju sekolah efektif.

3). Komite Sekolah SD Negeri Brebes 03

Wawancara dengan Komite Sekolah pada hari Senin tanggal 28 Nopember 2005 dan hari Kamis 1 Desember 2005 merupakan kesimpulan dari hasil beberapa wawancara yang peneliti laksanakan seputar kemampuan profesional Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 dalam melakukan manajemennya untuk terwujudnya sekolah efektif.

4). Orang tua (Wali murid) SD Negeri Brebes 03

Wawancara dengan orang tua (Wali Murid) pada hari Sabtu 19 Nopember 2005, Jumat 25 Nopember 2005, Sabtu 1 Dese 2005 merupakan kesimpulan dari beberapa wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti seputar kepuasan orang tua dalam menyekolahkan putra-putrinya di SD Negeri Brebes 03 dan ketransparan Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan di SD Negeri Brebes 03.

5). Peran Serta Masyarakat (PSM)

Wawancara dengan beberapa tokoh masyarakat mengenai kemajuan SD Negeri Brebes 03 dan keterlibatan masyarakat dalam rangka mewujudkan sekolah efektif disimpulkan oleh Bapak H. Rismono, SH sebagai tokoh masyarakat yang dilakukan wawancara tersebut oleh peneliti pada hari Selasa, 27 Desember 2005.

6). Pengawas TK/SG Dabin I Kec. Brebes

Wawancara dengan Pengawas TK/SD Dabin I Kecamatan Brebes yang membawahi SD Negeri Brebes 03 dilaksanakan pada hari Kamis 29 Desember 2005 merupakan kesimpulan dari beberapa wawancara yang pernah peneliti lakukan seputar kemampuan profesional Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 dan manajemennya. Wawancara dengan Pengawas TK/SD Dabin I Kecamatan Brebes Bapak Drs. Ma'muri, SH, M.Pd di Kantor Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes.

c. Metode Dokumentasi

Digunakan untuk melihat situasi dan kondisi lainnya dengan pelaksanaan kepemimpinan atau profesional Kepala Sekolah, pengamatan ini lebih diarahkan kepada proses pelaksanaan kepemimpinan / manajerial yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Pedoman dokumentasi digunakan untuk mengungkap tugas yang dikerjakan oleh Kepala Sekolah.

Dalam penelitian ini ada beberapa dokumen atau arsip yang telah dikumpulkan. Adapun hal-hal yang menjadi bahan dokumentasi dalam penelitian ini antara lain :

- 1). Buku-buku Panduan Profesionalisme Kepala Sekolah.
- 2). Perkembangan Siswa dan Keadaan Guru.
- 3). Hasil Perolehan Nilai UAS.
- 4). Laporan Tahunan Keadaan Sekolah
- 5). Nilai Akreditasi
- 6). Daftar Perolehan Hasil Lomba
- 7). Laporan Keuangan RAPBS
- 8). Kerjasama dengan CV. Kharimun
- 9). Struktur Organisasi Komite Sekolah
- 10). Susunan Pengurus Komite Sekolah

D. Langkah-langkah Penelitian

Metode penelitian kualitatif, fase-fase penelitiannya tidak dapat ditentukan secara pasti serta tidak mempunyai batasan-batasan yang tegas, namun secara garis besar menurut pendapat Lincoln dan Guba (1985:235-236) serta Nasution (1988:33), terdapat tiga tahapan penelitian yaitu: (1) Tahap orientasi, (2) Tahap eksplorasi dan (3) Tahap Member Check. Sedangkan menurut Bogdan dan Biklen (1982 : 42) ada tiga tahapan penelitian yaitu: (1) Pra lapangan, (2) Kegiatan lapangan dan (3) Analisis intensif. Berbeda dengan pendapat Kerk dan Miller (1986) yang mengemukakan bahwa terdapat empat langkah dalam melaksanakan penelitian adalah (1) Invensi, (2) Temuan, (3) Penafsiran dan (4) eksplanasi.

Walaupun terdapat perbedaan pendapat dari ketiga para ahli tersebut di atas namun pada hakekatnya sama. Dalam penelitian ini berpegang pada pendapat Lincoln dan Guba serta Nasution, sebagai berikut :

1. Tahap Orientasi.

Tahap ini merupakan penelitian awal yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang akan diteliti selain itu untuk memantapkan desain dan menentukan fokus penelitian lengkap dengan nara sumbernya.

Pada tahap ini peneliti mengadakan observasi melalui kunjungan langsung dengan Kepala Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes, Kepala Dinas P dan K Kabupaten Brebes serta Kepala Sekolah SD Negeri 03 yang menjadi sampel penelitian. Dengan harapan selama kegiatan itu peneliti mendapat pengarahan, bantuan dari dosen pembimbing guna menyusun dan memantapkan desain penelitian yang dijadikan arah kerja pada tahap berikutnya. Setelah proposal penelitian diseminarkan peneliti mengadakan konsultasi secara intensif baik dengan Pembimbing dan Kepala Sekolah Dasar Negeri Brebes 03 guna memperoleh data yang akurat dalam proses penelitian ini.

Tahap ini merupakan tahap-tahap penjajagan lapangan. Merupakan titik tolak untuk mempersiapkan penelitian selanjutnya. Adapun langkah-langkah yang penulis lakukan antara lain :

Mengadakan pendekatan dengan lembaga terkait. Dalam hal ini Dinas P dan K Kabupaten Brebes untuk memperoleh gambaran secara umum

mengenai permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang akan dijadikan lokasi penelitian.

Mempersiapkan instrumen seperti angket, pedoman wawancara dan pedoman observasi.

2. Tahap Eksplorasi

Tahap ini merupakan penelitian yang sebenarnya yakni melaksanakan pengumpulan data sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Adapun pelaksanaannya setelah peneliti mendapatkan ijin penelitian dari instansi yang berwenang. Dalam upaya pengumpulan data dan informasi peneliti melakukan wawancara langsung dengan narasumber yang mempunyai relevansi karakteristik sebagaimana ditentukan dalam bab I di atas.

Tahap ini juga merupakan tahap implementasi penelitian langkah-langkah yang dilalui antara lain:

- a) Wawancara yang intensif dengan Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 dengan berkaitan dengan tugas Kepala Sekolah yang berhubungan dengan EMASLIM.
- b) Menekankan angket kepada organisasi sekolah (guru, penjaga, murid, orang tua/wali murid, komite/tokoh masyarakat) sehubungan dengan kemampuan Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 dalam mengelola pendidikan untuk mewujudkan sekolah efektif.
- c) Mengadakan observasi perilaku Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes dalam mengelola pendidikan.

d) Mengadakan studi dokumentasi terhadap administrasi sekolah, kurikulum, sarana prasarana, hasil prestasi (Kepala Sekolah, guru dan siswa) dan lain-lain.

3. Tahap Member Check

Setelah hasil observasi dan wawancara terkumpul, peneliti langsung menganalisa dan dituangkan ke dalam bentuk laporan penelitian. Agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya maka peneliti melakukan checking terhadap informasi-informasi yang telah dikumpulkan. Pengecekan informasi ini dilakukan setelah peneliti selesai mengadakan wawancara dengan mengkonfirmasi catatan-catatan hasil wawancara serta menyimpulkan bersama-sama dengan responden. Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan observasi, studi dokumentasi, dan triangulasi kepada responden maka catatan lapangan ditik rapih untuk kemudian dimintakan koreksi dari nara sumber yang bersangkutan. Waktu pelaksanaan member check ini bersamaan dengan tahap eksplorasi.

E. Prosedur Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis dilakukan secara terus menerus atau bersifat interaktif (Niles & Haberman, 1984 : 22) mulai dari data awal dikumpulkan sampai dengan penelitian berakhir. Kegiatan analisis data ini mengacu pada rujukan teoritis yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu dengan mengambil informasi yang sama dari berbagai informan yang telah dikenal mempunyai sifat kejujuran dan terbuka. Menurut Nasution (1997 : 129 – 130) kegiatan analisis data ini didasarkan kepada tiga tahap yaitu :

(1) Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan begitu banyak dan berbentuk uraian atau laporan secara rinci yang masih merupakan data mentah. Oleh karena itu untuk memudahkan analisis data dari seluruh laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilih hal-hal pokok difokuskan kepada hal-hal yang penting, yang berkaitan dengan masalah Kemampuan profesional Kepada Sekolah Dasar Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes.

(2) Display data

Setelah catatan-catatan yang berbentuk laporan tadi didapat, maka disusun dengan lebih sistematis, atau polanya mudah diketahui dan dapat memberikan gambaran yang lebih tegas tentang hasil pengamatan. Apabila terdapat kekurangan data, peneliti akan mendahulukan untuk memperoleh data yang diperlukan. Rangkuman data tadi disajikan dalam bentuk matriks penelitian, selanjutnya dapat ditarik suatu kesimpulan dan data yang dikumpulkan tersebut mempunyai makna tertentu.

(3) Mengambil kesimpulan dan verifikasi

Untuk menetapkan hasil penelitian berupa kesimpulan perlu dilakukan verifikasi dengan melalui member check maupun trianggukasi. Proses verifikasi kesimpulan ini berlangsung sesudah seluruh data dapat terkumpul.

F. Validitas Temuan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, untuk mengetahui tingkat kepercayaan hasil penelitian diupayakan dapat memenuhi kriteria sebagai berikut:

(a) Kredibilitas/validitas internal, (b) Transferabilitas / validitas eksternal,

- (c) Dependabilitas /reliabilitas dan (d) Konfirmabilitas / obyektifitas.
(Nasution, 1988 : 114, Muhadjuri, 1990 : 150-159).

Kredibilitas

Kredibilitas dalam penelitian kualitatif menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan yang ada pada responden atau nara sumber. Untuk mendapatkan kecocokan tersebut dalam penelitian ini dilakukan langkah-langkah seperti dibawah ini :

Trianggulasi, yaitu mengecek kebenaran data dengan membandingkan data dan informasi dari sumber lain. Data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dicek kebenarannya melalui narasumber yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan.

Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*). Dalam hal ini peneliti melakukan pembahasan tentang catatan-catatan lapangan dengan kolega dan teman sejawat yang berkompeten dalam pengelolaan pendidikan.

Penggunaan bahan referensi, untuk meningkatkan kepercayaan akan kebenaran data, peneliti menggunakan hasil rekaman tape recorder dan camera/foto. Melalui cara tersebut maka gambaran tentang informasi yang diberikan oleh narasumber dapat diperoleh dengan lengkap sekaligus konteks pembicaraannya dapat dipahami. Hal ini memperkecil kemungkinan adanya kekeliruan.

Mengadakan *member check* yaitu di setiap akhir wawancara diupayakan untuk membuat kesimpulan bersama sehingga adanya perbedaan pandangan dalam suatu masalah dapat dihindari. Disamping itu peneliti juga melakukan konfirmasi dengan narasumber tentang hasil

wawancara. Apabila terdapat kekeliruan maka dapat segera diperbaiki dan bila ada kekurangan dapat ditambah dengan informasi baru. Dengan demikian data yang diperoleh sesuai dengan yang dimaksudkan oleh narasumber.

Transferabilitas

Sesuai dengan penelitian kualitatif, kriteria ini disebut dengan validitas eksternal yaitu sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti kualitatif, transferabilitas tergantung pada si pemakai yakni hingga manakah hasil tu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu. (Nasution, 1988:117-118).

Dependabilitas dan Konfirmabilitas

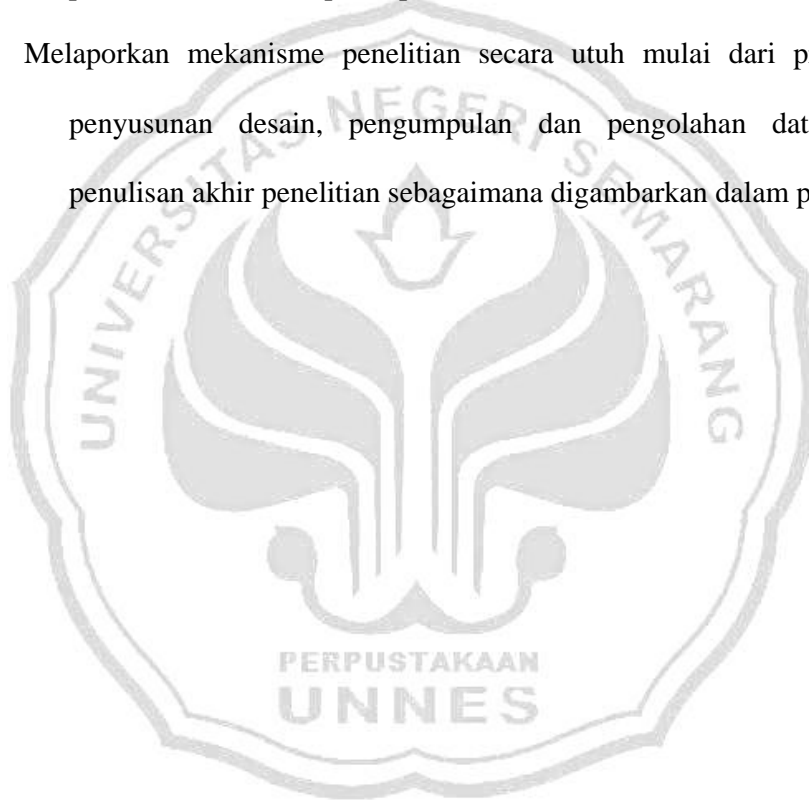
Salah satu kriteria kebenaran dalam penelitian kualitatif adalah dependabilitas dan konfirmabilitas yang pengertiannya sejajar dengan reliabilitas, yakni membahas konsistensi suatu penelitian. Dependabilitas menguji tentang konsistensi hasil penelitian, apakah tersebut dapat diulang di lokasi lain dengan temuan hasil penelitian yang sama. Sedangkan konfirmabilitas berkaitan dengan objektivitas hasil penelitian. Untuk mengukur konsistensi hasil penelitian tentang kemampuan profesional Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03, oleh karena itu untuk menjaga kebenaran dan objektivitas hasil penelitian sehingga dapat dipertanggung jawabkan, maka cara yang dipergunakan adalah audit trial yaitu dengan melakukan pemeriksaan ulang sekaligus konfirmasi guna menyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan benar adanya sesuai dengan kenyataan. Realisasinya diwujudkan melalui kegiatan berikut ini:

Data mentah yang dihasilkan dari catatan lapangan melalui wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi direkapitulasi dalam bentuk laporan yang lengkap dan jelas untuk kepentingan analisis selanjutnya.

Menyusun hasil analisis dengan cara menyeleksi data mentah, kemudian merangkum dalam bentuk deskripsi yang lebih sistematis.

Membuat hasil sintesa data yang yang disesuaikan dengan tema, tujuan, penafsiran dan kesimpulan penelitian.

Melaporkan mekanisme penelitian secara utuh mulai dari pra-survey, penyusunan desain, pengumpulan dan pengolahan data hingga penulisan akhir penelitian sebagaimana digambarkan dalam penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes Kab. Brebes

a. Gambaran Umum

SD Negeri Brebes 03 secara administratif merupakan salah satu dari SD-SD di Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes. Secara geografis SD Negeri Brebes 03 terletak di jantung kota daerah Pantura wilayah Kabupaten Brebes. Batas-batas wilayah Kabupaten adalah :

- Sebelah Utara : Laut Jawa
- Sebelah Selatan : Kabupaten Tegal dan Banyumas
- Sebelah Barat : Kabupaten Cirebon
- Sebelah Timur : Kota Tegal

Sedangkan letak SD Negeri Brebes 03 sendiri terletak :

- Sebelah Utara : Laut Jawa
- Sebelah Selatan : Kecamatan Jatibarang
- Sebelah Barat : Kecamatan Wanasari
- Sebelah Timur : Kecamatan Margadana

Luas Kabupaten Brebes 166.117 Ha, Kecamatan Brebes 8.230 Ha dan SD Negeri Brebes 03 sendiri yang mempunyai luas 772,5 m² yang masuk wilayah Kelurahan Brebes.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes, jumlah SD Negeri ada 83 buah, SD swasta 3 buah, SDLB 1 buah, MIN 1 buah, dan MI Swasta 6 buah. Dari jumlah SD Negeri / Swasta, MI Negeri/Swasta, SD Negeri Brebes 03 yang mempunyai nilai Akreditasi A dalam rangka penyelenggaraan pendidikan di tingkat Sekolah Dasar baik dari segi administrasi, kegiatan, dan partisipasi orang tua (wali murid) maupun dari masyarakat yang lain.

Sebagian besar masyarakat Kecamatan Brebes bermata pencaharian petani dan berwiraswasta/berwirausaha. Sebagian besar petani di Kecamatan Brebes mengembangkan tanaman bawang merah, dan petani ternak itik (bebek), yang sudah menjadi objek oleh-oleh wisatawan domestik dan manca negara. Dari hasil pertanian inilah penduduk Kecamatan Brebes bisa andil besar dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dari tingkat TK sampai dengan Perguruan Tinggi ditunjang juga dengan kesadaran pendidikan yang semakin meningkat.

SD Negeri Brebes 03 Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes berdiri tahun 1911. Namun rintisan sekolah efektif sudah dilaksanakan sejak tahun 1999, tetapi belum mendapat hasil yang signifikan. Sejak berdirinya sampai sekarang sudah mengalami pergantian Kepala Sekolah sebanyak 20 kali. Figur Kepala Sekolah yang selalu didokumentasikan menjadikan sejarah bagi SD Negeri Brebes 03. Di antara Kepala Sekolah yang pernah memimpin SD Negeri Brebes 03 di antaranya Bapak Sumitro, Bapak Atmo W., Ibu Sutiyah, Bapak Kalsum, Bapak Sikis Kusworo, Ibu Rokhanah, Bapak Widiyanto, Ibu Saimah. Sejak tahun 2000 sampai sekarang Kepemimpinan SD Negeri Brebes 03 dipimpin oleh Bapak Sulaeman R., S.Pd dengan NIP. 131182951.

SD Negeri Brebes 03 menempati lahan pertama seluas 452,5 m², karena SD Negeri Brebes 05 dimerger, maka lahan dan bangunannya diserahkan ke SD Negeri Brebes 03, sehingga SD Negeri Brebes 03 sekarang mempunyai lahan seluas 772,5 m² dengan satu unit bangunan tingkat yang terdiri dari 6 (enam) lokal untuk kelas IV, V dan V, satu unit bangunan asli yang sudah direnovasi tetapi tidak meninggalkan keasliannya, yang terdiri 6 (enam) ruang belajar untuk kelas I, II dan III, ruang tamu dan ruang Kepala Sekolah. Ruang UKS, ruang perpustakaan, ruang Guru, dapur, MCK yang letaknya terpisah tetapi masih dalam lokasi dan satu rumah penjaga.

Dari aspek sosial kondisi SD Negeri Brebes 03 berada di tengah masyarakat yang basis pendidikannya cukup dan sosial ekonomi yang heterogen, semangat mendorong putra putrinya untuk mendapatkan pendidikan sangat tinggi, terbukti dari respon untuk menyukseskan pendidikan sekolah dasar khususnya pada SD Negeri Brebes 03.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak H. Rismono, SH sebagai tokoh masyarakat bahwa beberapa kemajuan SD Negeri Brebes dari dahulu sampai sekarang dan pantas untuk disebut sekolah efektif (21/W/PSM/05, hari Selasa, 27 Desember 2005).

b. Siswa

Berdasarkan data sekolah yang peneliti ambil tiga tahun berturut-turut, mulai tahun pelajaran 2002/2003, 2003/2004, dan 2004/2005, jumlah siswa-siswi SD Negeri Brebes 03 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3
Perkembangan Jumlah Murid SD Negeri Brebes 03
Dalam Tiga Tahun Ajaran

No.	Kelas	Jumlah Murid / Tahun Pelajaran										
		2002/2003			2003/2004			2004/2005				
		L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML		
1.	I	42	53	95	34	42	78	36	40	76		
2.	II	42	76	118	44	52	96	42	51	93		
3.	III	34	69	103	48	85	133	49	85	134		
4.	IV	30	59	89	33	71	104	36	71	107		
5.	V	34	71	105	34	36	100	34	56	90		
6.	VI	33	67	100	40	73	113	42	71	113		
		Jumlah Total			437	Jumlah Total			454	Jumlah Total		458

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah siswa SD Negeri Brebes 03, jumlahnya setiap tahun mengalami perkembangan dari kelas I sampai kelas VI. Informasi yang diperoleh peneliti, sebagian besar siswa SD Negeri Brebes 03 berasal dari Kelurahan Brebes, Kelurahan Limbangan, Desa Kaligangsa dan Kelurahan Pasarbatang. Secara akademik, prestasi siswa selama tiga tahun mengalami kenaikan yang sangat signifikan.

Mata pencaharian orang tua / wali murid, 75 % wiraswasta, 25 % Pegawai Negeri Sipil. Dari informasi juga diketahui kegiatan sekolah di luar Kegiatan Belajar Mengajar yang merupakan kegiatan ekstrakurikuler seperti karate, tari, drum band, musik, pramuka dan agama dilaksanakan sore hari jam 15.00 S.D 17.00 WIB. Secara bergilir satu minggu sekali setiap mata kegiatan dan siswa bisa memilih maksimal dua kegiatan yang berbeda terkecuali kegiatan Pramuka wajib untuk semua siswa. Kegiatan ekstrakurikuler sangat ditanggapi positif oleh seluruh orang tua/wali murid, juga dinas terkait dan masyarakat karena untuk pengembangan

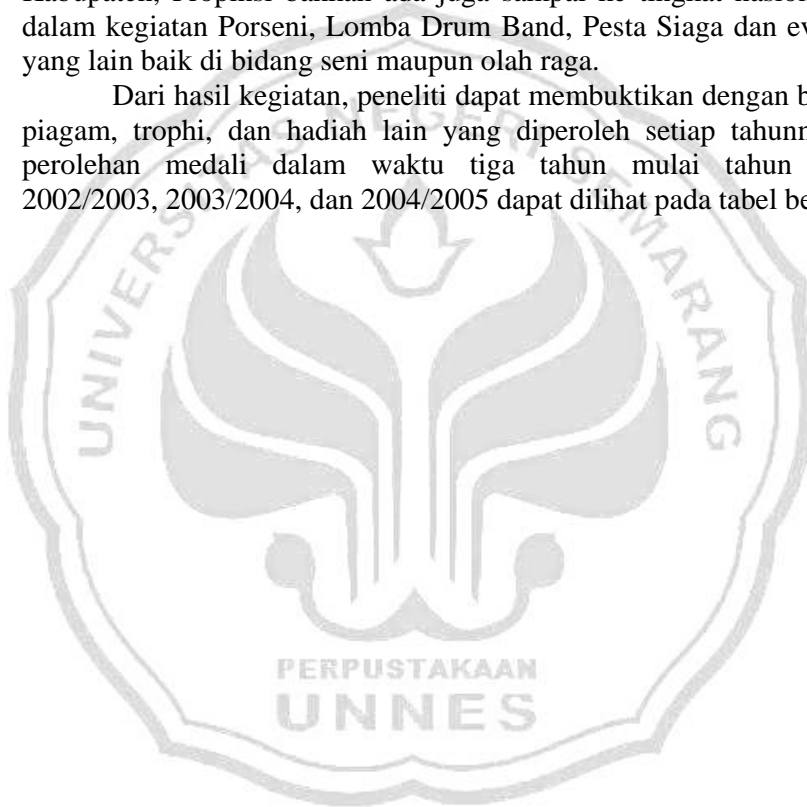
bakat yang lebih penting pembinaan bakat yang dimiliki oleh siswa SD Negeri Brebes 03.

Seperti yang disampaikan oleh Ibu Indah pada hari Sabtu, 3 Desember 2005 (17/W/Ortu/05).

Ibu Indah menyatakan bahwa saya menyekolahkan 3 anaknya di SD Negeri Brebes 03 karena semua fasilitasnya terpenuhi, juga kegiatan ekstrakurikuler yang bisa mengembangkan bakat anak dan berhasil di dalam kegiatan seperti Porseni dari tingkat Kecamatan sampai Propinsi.

Terbukti dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di SD Negeri Brebes 03 dapat membawa kemajuan dan nama di tingkat Kecamatan, Kabupaten, Propinsi bahkan ada juga sampai ke tingkat nasional seperti dalam kegiatan Porseni, Lomba Drum Band, Pesta Siaga dan event-event yang lain baik di bidang seni maupun olah raga.

Dari hasil kegiatan, peneliti dapat membuktikan dengan banyaknya piagam, trophi, dan hadiah lain yang diperoleh setiap tahunnya. Hasil perolehan medali dalam waktu tiga tahun mulai tahun pelajaran 2002/2003, 2003/2004, dan 2004/2005 dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 4.
Perolehan Medali SD Negeri Brebes 03 dari tahun pelajaran 2002/2004 s.d 2004/2005

Tahun Pelajaran	Jumlah Perolehan Medali							
	Akademis				Non Akademis			
	Kecamatan	Kabupaten	Propinsi	Nasional	Kecamatan	Kabupaten	Propinsi	Nasional
2002 / 2004	4	4	1	-	5	4	1	-
2003 / 2004	6	6	2	-	6	6	2	-
2004 / 2005	5	5	1	-	8	3	2	-

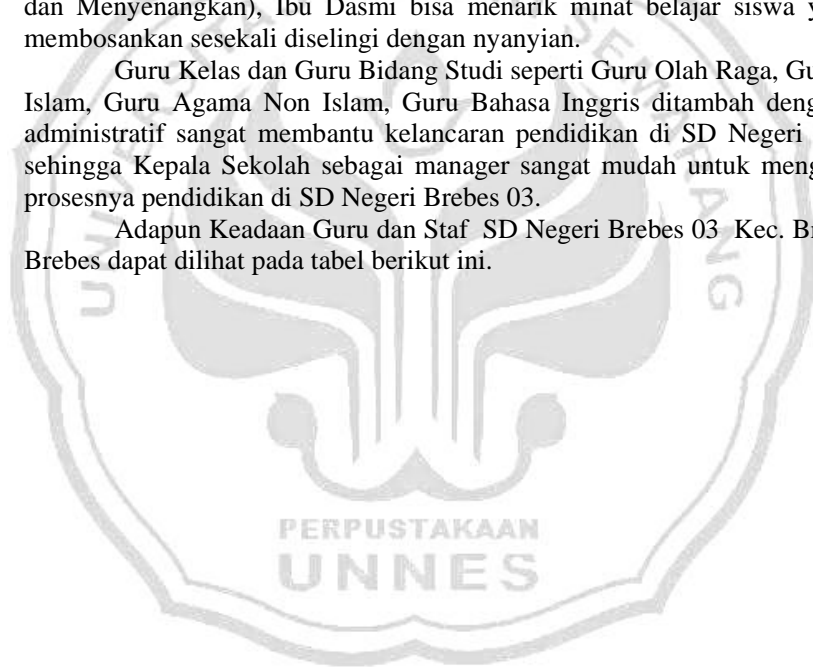
c. Guru

Kondisi Guru yang rata-rata berpendidikan D2 bahkan 4 orang Guru berpendidikan S1 (Sarjana) sangat berpengaruh dalam melaksanakan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar). Sistem KBK yang sudah dilaksanakan dan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) dengan metode PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan) selalu mendapatkan pantauan dari Kepala Sekolah, juga peningkatan profesional Kepala Sekolah melalui kegiatan K3S, KKG, PKG dari tingkat SD Inti, Dabin, Kecamatan, Dewan Guru bersama Kepala SD Negeri Brebes 03 selalu aktif.

Hasil penelitian hari Kamis, 17 Nopember 2005 (10/P/GK/05), Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) kelas I, pukul 07.00 bel berbunyi semua siswa berbaris di depan kelas masing-masing. Ibu Dasmi Guru kelas I berdiri di depan. Siswa masuk satu per satu dengan berjabat tangan. Ibu Dasmi menanyakan kepada anak-anak sebagai langkah apersepsi tadi malam belajar apa tidak ? Belajar apa ? dengan siapa ? Dengan pendekatan PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan), Ibu Dasmi bisa menarik minat belajar siswa yang tidak membosankan sesekali diselingi dengan nyanyian.

Guru Kelas dan Guru Bidang Studi seperti Guru Olah Raga, Guru Agama Islam, Guru Agama Non Islam, Guru Bahasa Inggris ditambah dengan tenaga administratif sangat membantu kelancaran pendidikan di SD Negeri Brebes 03 sehingga Kepala Sekolah sebagai manager sangat mudah untuk mengendalikan prosesnya pendidikan di SD Negeri Brebes 03.

Adapun Keadaan Guru dan Staf SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes Kab. Brebes dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 5.
Keadaan Guru dan Staf SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes Kab. Brebes

No.	Tahun Pelajaran	Kep Sek	Keadaan Guru						Staf		Jenis Kelamin		Pendidikan							Jml	Ket
			Guru Kls	PAI		Olah raga	Bhs Ing	Adm	Sat pam	L	P	SD	SLTP	SGA/SPG/SGO	D1	D2	D3	S1	S2		
				Islam	Non Islam																
1.	2002 – 2003	1	12	1	1	1	-	1	1	8	10	1	1	3	-	10	-	3	-	18	
2.	2003 – 2004	1	13	1	1	1	1	4	1	11	12	-	1	6	-	12	-	4		23	
3.	2004 - 2005	1	13	1	1	1	1	4	1	11	12	-	1	6	-	12	-	4		23	

Kepala Sekolah tidak hanya memfokuskan kegiatan ekstrakurikuler saja, tetapi mutu/prestasi akademik yang lebih utama untuk bisa membuktikan keberhasilan pendidikan di SD Negeri Brebes 03.

Penyampaian Ibu Indah, saya mengalami tiga Kepala Sekolah, hampir setiap saya memasukkan anak ke kelas I, Kepala Sekolah kebetulan baru. Semua Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 baik-baik dan mempunyai kreatif dan ingin memajukan pendidikan, menghasilkan anak didik yang bermutu, terbukti dua anak saya yang masuk SMP maupun yang melanjutkan ke SMA bisa masuk ke sekolah yang tergolong favorit. Yang diamati dari pendidikan dasar di SDN Brebes 03, semua kerja keras Kepala Sekolah dan Dewan Guru dalam melaksanakan tugas kewajibannya (Hasil wawancara hari Sabtu, 3 Desember 2005 (17/W/Ortu/05)).

Dari data akademik terbukti hasil UAS/UAN yang setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6.

Hasil Peningkatan Nilai Ujian Akhir SD Negeri Brebes 03
Tahun Pelajaran 2002/2003 s/d 2004/2005

No.	Mata Pelajaran	Tahun Pelajaran		
		2002/2003	2003/2004	2004/2005
1	PAI	9,15	9,25	9,45
2	PPKn	9,53	9,89	9,99
3	Bahasa Indonesia	9,04	9,80	9,84
4	Matematika	9,69	9,20	9,35
5	IPA	9,19	9,30	9,33
6	IPS	9,12	9,18	9,20
7	Bahasa Daerah	8,75	8,90	8,92
8	Orkes	8,25	8,45	8,52
9	KTK	8,35	8,40	8,45
10.	Mulok	8,50	8,60	8,65
	Rata-rata Kelas	8,95	9,09	9,17

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Selama tiga tahun berturut-turut terbukti keberhasilan kelulusan siswa-siswi SD Negeri Brebes 03 mencapai 100 %. Hal ini merupakan kebanggaan bagi Kepala Sekolah dan Dewan Guru serta orang tua murid. Sedangkan lulusan SD Negeri Brebes 95 % diterima di SMP yang tergolong SMP favorit di Kecamatan Brebes bahkan tingkat Kabupaten Brebes seperti SMP Negeri 01 Kec. Brebes dan SMP Negeri 02 Kec. Brebes dan yang 5 % bisa melanjutkan di SMP Negeri di luar kota Brebes. Jumlah siswa-siswi yang melanjutkan ke sekolah favorit dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 7.

**Siswa-siswi SD Negeri Brebes yang Melanjutkan
di SMP Negeri Favorit dan SMP Negeri lainnya**

Tahun Pelajaran	SMP Negeri Pavourit		SMP Negeri lainnya	Jumlah
	SMPN 01 Brebes	SMPN 02 Brebes		
2002/2003	49	42	9	100
2003/2004	52	47	14	113
2004/2005	55	49	9	113

Tempat tinggal Guru saat ini, sebagian besar di wilayah perkotaan artinya tidak jauh dari lokasi sekolah (SD Negeri Brebes 03), paling jauh sekitar 1,5 km dari sekolah. Dari jarak tempat tinggal Guru yang tidak jauh dari lokasi sekolah, sangat berpengaruh pada ketepatan waktu untuk dimulainya kegiatan belajar mengajar dengan tepat. Bapak Sulaeman R (Kepala Sekolah) yang setiap harinya naik sepeda motor untuk menuju sekolah selalu tepat waktu pukul 06.30 WIB sudah tiba di sekolah, dengan keadaan sekolah sudah rapi, dan bersih.

SD Negeri Brebes 03 mempunyai seorang penjaga sekolah yang selalu membersihkan gedung dan seorang Satpam (Bapak Sucipto) yang siap di pintu gerbang menjemput kedatangan Guru dan siswa yang sebagian di antar orang tua dan menggunakan angkutan becak, dan kendaraan pribadi. Kendala-kendala yang dihadapi dalam keberangkatan Guru relatif sedikit, ketepatan waktu sangat signifikan.

Manajemen di SD Negeri Brebes 03

Perencanaan

Perencanaan merupakan proses yang terus berlangsung, karena hal tersebut terjadi dalam usaha terhadap perubahan pada organisasi sekelilingnya. Dengan kata lain perencanaan bukan merupakan suatu aktivitas dengan awal dan akhir yang jelas. Perencanaan adalah proses penetapan tujuan dengan strategi organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Sebagai sekolah yang sudah berpredikat sekolah efektif melaksanakan MBS dengan metode PAKEM dan KBK dengan MP MBK nya. Kepala Sekolah bersama Dewan Guru secara aktif menyusun program sekolah yang selalu didampingi oleh Komite dan tokoh masyarakat maka Kepala Sekolah dan Guru secara aktif menjalin komunikasi dengan pengurus Komite dan tokoh masyarakat yang mempunyai pengaruh besar terhadap warganya.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Drs. Sunardi, memang betul apa yang dikatakan Ibu (peneliti), dulu sebelum terbentuknya Komite Sekolah, organisasi yang membantu pelaksanaan pendidikan bernama BP3. Setelah adanya Undang-

Undang Otonomi Daerah Tahun 2002 dan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional R.I. Nomor : 004/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang Acuan Pembentukan Komite Sekolah, maka Pengurus BP3 bersama Kepala Sekolah mengadakan musyawarah. Musyawarah mendapatkan keputusan bahwa tanggal 22 Agustus 2002 Ketua BP3 mengundang Wali Murid Kelas I sampai dengan Kelas VI, masing-masing kelas diwakili 10 orang ditambah Dewan Guru, tokoh masyarakat, dan seluruh Pengurus BP3 semuanya berjumlah 75 orang. Musyawarah pembentukan Ketua Komite dan pengurus lainnya. Sejak itulah Komite Sekolah terbentuk dan saya (Bapak Sunardi) terpilih sebagai Ketua Komite Sekolah SD Negeri Brebes 03 sampai sekarang (Hasil wawancara hari Senin, 28 Nopember 2005 (14/W/KSM/05)

Kepala Sekolah bersama Dewan Guru, Komite dan tokoh masyarakat aktif melaksanakan sosialisasi tentang pentingnya peran masyarakat dalam memajukan sekolah. Sosialisasi tersebut dilaksanakan pada even-even pertemuan orang tua/wali murid seperti pada awal tahun pelajaran, tutup tahun pelajaran dan secara rutin mengadakan pertemuan dengan Kepala Sekolah, Guru dan Komite Sekolah setiap 3 (tiga) bulan sekali untuk mengevaluasi program.

Visi, misi SD Negeri Brebes 03 yang telah tersusun rapi dari hasil musyawarah Kepala Sekolah, Dewan Guru, Komite dan tokoh masyarakat maka terpapar visi SD Negeri Brebes 03.

Visi SD Negeri Brebes 03 :

“Teratas dalam prestasi terpuji dalam budi pekerti”.

Untuk mencapai visi, maka kita perlu menyusun misi yang secara bertahap dapat dilaksanakan, sehingga dalam waktu yang telah dibutuhkan visi bisa tercapai.

Misi SD Negeri Brebes 03 :

6. Menanamkan dan meningkatkan iman dan taqwa
7. Menciptakan suasana dan kebiasaan belajar kepada seluruh siswa.
8. Meningkatkan proses belajar mengajar dengan menggali dan mengembangkan potensi dasar peserta didik.
9. Menciptakan iklim Sekolah Dasar sebagai pusat kebudayaan dan ilmu pengetahuan.
10. Menumbuhkan kreatifitas siswa pada bidang seni, budaya, dan olah raga.

11. Mengembangkan nilai-nilai cinta kasih sebagai dasar kepribadian yang luhur.
12. Menanamkan dan meningkatkan kedisiplinan siswa.
13. Menanamkan dan menumbuhkan rasa kekeluargaan.
14. Menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran.
15. Menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
16. Menggalang warga sekolah dengan masyarakat sebagai mitra dalam mencapai tujuan sekolah sesuai dengan Manajemen Berbasis Sekolah dan tujuan Pendidikan Nasional.

Untuk mencapai sebuah visi, Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 menyusun sebuah draft yang didukung dengan RAPBS yang disusun bersama Dewan Guru, Komite dan tokoh masyarakat. Draft dan RAPBS SD Negeri Brebes 03, peneliti dapat menampilkan dan daftar lampiran. Terwujudnya visi dan misi disusun berdasarkan program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Program jangka pendek SD Negeri Brebes 03 :

1. Melanjutkan sistem manajemen sekolah yang efektif, demokratis, transparan dan akuntabel.
2. Mempertahankan hubungan yang harmonis antara Kepala Sekolah, Guru, Penjaga, Komite Sekolah dan stakeholder yang lain.
3. Mempertahankan kinerja pegawai yang disiplin, aktif, kreatif dan bersemangat tinggi.
4. Meningkatkan pelaksanaan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif serta menyenangkan.
5. Mencari alternatif-alternatif sumber dana dan memanfaatkan sumber daya lingkungan yang ada.

6. Mewujudkan prestasi dalam Porseni, Mapel, LCC, UKS, Dokter Kecil, serta lomba lain di tingkat kecamatan.
7. Memanfaatkan media radio, suara pelajar, surat kabar, majalah sebagai media dari oleh dan untuk siswa,

Program jangka menengah SD Negeri Brebes 03 :

1. Semakin mantapnya manajemen sekolah yang profesional.
2. Terbinanya kerjasama yang harmonis dan optimal dengan masyarakat.
3. Terciptanya kinerja yang mapan, aktif, kreatif dan tetap menyenangkan.
4. Dengan pembelajaran PAKEM diharapkan siswa mampu berbicara dan berprestasi di tingkat kecamatan dan di tingkat yang lebih tinggi.
5. Adanya sumber pendanaan yang mandiri serta kontinu.

Program jangka panjang SD Negeri Brebes 03 :

1. Terwujudnya mutu pendidikan yang standar yang menjadi salah satu sekolah yang dapat diandalkan di tingkat Kecamatan Brebes khususnya.
2. Sambil terus berusaha meningkatkan kualitas diri, SD Negeri Brebes 03 mencoba berbicara di tingkat Kabupaten Brebes.

Penyusunan program sekolah dilaksanakan pada awal tahun bersama-sama Kepala Sekolah, Dewan Guru, Komite dan tokoh masyarakat seperti yang termuat dalam draft.

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan dalam manajemen di SD Negeri Brebes 03 yang termuat dalam draft meliputi :

1. Anggaran Dasar (AD)
2. Anggaran Rumah Tangga (ART)

3. Tata Tertib Pembentukan Komite Sekolah

Anggaran Dasar (AD) memuat tentang :

- BAB I Nama dan Tempat Kedudukan
- BAB II Azas, Landasan, Tujuan dan Kegiatan
- BAB III Keanggotaan dan Kepengurusan
- BAB IV Hak dan Kewajiban Anggota dan Pengurus
- BAB V Keuangan
- BAB VI Mekanisme Kerja dan Rapat-rapat
- BAB VII Perubahan AD/ART
- BAB VIII Ketentuan Umum

Anggaran Rumah Tangga (ART) memuat tentang :

- BAB I Keanggotaan
- BAB II Kewajiban Pengurus dan Hak Anggota
- BAB III Syarat-syarat menjadi Anggota dan Pengurus Komite Sekolah
- BAB IV Musyawarah dan Rapat-rapat
- BAB V Pembubaran Organisasi
- BAB VI Ketentuan Umum

Tata Tertib Pembentukan Komite Sekolah memuat tentang :

- BAB I Nama, Status dan Dasar
- BAB II Peserta Musyawarah
- BAB III Jenis-jenis Musyawarah Komite Sekolah
- BAB IV Korum

Perencanaan yang tersusun untuk menciptakan budaya sekolah yang lebih transparan, partisipatif, dan akuntabilitasnya dapat dipertanggungjawabkan di hadapan masyarakat. Di sisi lain perencanaan yang telah tersusun akan memberikan arahan yang jelas bagi Guru-Guru dalam melaksanakan tugasnya.

Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasilnya agar tercapai tujuan organisasi. Program yang telah disusun bersama antara Guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan kegiatan-kegiatan yang sifatnya koordinatif. Pengorganisasian yang dilakukan meliputi pengorganisasian Guru, pengorganisasian sarana prasarana, pengorganisasian hubungan sekolah dengan masyarakat, dan pengorganisasian Proses Belajar Mengajar (PBM). Semua ini dilaksanakan agar pelaksanaannya berlangsung dengan baik, bermanfaat dan tidak memberatkan semua pihak.

Bapak Fatoni, salah satu Guru SD Negeri Brebes 03 menyampaikan di dalam melaksanakan tugas baik sebagai Guru Kelas maupun Guru Bidang Studi ataupun sistem

pengorganisasian yang meliputi pengorganisasian guru, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan pengorganisasian Proses Belajar Mengajar (PBM) semua tersusun di dalam struktur organisasi sekolah yang diterapkan dalam papan struktur organisasi sekolah dan ditempatkan pada tempat yang strategis, sehingga baik Guru maupun orang lain (tamu) dapat membacanya. Semua tugas dan kewajiban yang telah dimusyawarahkan dan disepakati bersama dibuktikan dengan SK Kepala Sekolah yang dihargai dengan nilai dalam angka kredit jika mengajukan kenaikan tingkat atau promosi. Tugas yang diberikan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab (Wawancara hari Kamis, 13 Oktober 2005 (03/W/GK/05)).

1) Pengorganisasian Guru

SD Negeri Brebes 03 mempunyai 17 orang Guru, 4 tenaga administrasi, 1 penjaga sekolah dan 1 orang Satpam. Dari tingkat pendidikan sampai tempat tinggal mempunyai perbedaan yang tidak menyolok sekali dan Kepala Sekolah selalu mempersatukan agar terjadi intensitas pelaksanaan hubungan yang terus menerus antar Guru dan karyawan. Guru dan Kepala Sekolah selalu mengadakan komunikasi yang harmonis diiringi rasa kekeluargaan yang terus berlangsung tanpa terhambat oleh sekat birokrasi.

Kepala Sekolah (Bapak Sulaeman R., S.Pd) mempunyai sifat kebabakan, walau usianya belum tua sekali, beliau dalam mengatur, membimbing disertai hubungan kekeluargaan, baik yang bersifat kedinasan maupun pribadi, beliau selalu mempersatukan agar tidak terjadi kesenjangan. Kepala Sekolah selalu mempersatukan agar terjadi intensitas pelaksanaan hubungan yang terus menerus antar Guru dan karyawan, sehingga tercipta hubungan yang harmonis, kondusif seperti sekarang ini. (Wawancara dengan Ibu Eti Purwanti, hari Jumat, 14 Oktober 2005 (04/W/KS/05)).

Koordinasi antara Guru berlangsung setiap saat, walaupun ruang Kepala Sekolah berbeda dengan ruang Guru, tetapi letaknya tidak jauh, sehingga waktu senggang antara pelajaran atau saat istirahat selalu dimanfaatkan untuk membicarakan kegiatan yang akan segera dilaksanakan. Hasil observasi/pengamatan menunjukkan bahwa setiap selesai pelajaran atau setiap istirahat antara Guru, dan antara Guru dengan Kepala Sekolah selalu terjadi komunikasi, baik membicarakan kegiatan sekolah maupun yang bersifat keluarga berlangsung secara harmonis dan penuh kekeluargaan, terjadi saling memberikan informasi dan

pemecahannya, tidak harus Kepala Sekolah yang bertanya dulu atau mengingatkan tetapi kadang-kadang Guru juga yang mengingatkan atau memberikan informasi kepada Kepala Sekolah. Di sinilah terjadi saling mengisi kekurangannya *take and give*.

2) Pengorganisasian sarana prasarana

Secara umum SD Negeri Brebes 03 sesuai dengan hasil penelitian semua sarana prasarana sudah terpenuhi, baik yang dibutuhkan untuk menunjang proses belajar mengajar (KBM) maupun sarana untuk kegiatan ekstrakurikuler dari alat Pramuka, kesenian, dan olah raga, bahkan untuk kelancaran administrasi akademik dan non akademik SD Negeri Brebes 03 mempunyai 2 perangkat komputer dengan tenaga yang sudah terlatih.

Dengan bimbingan Kepala Sekolah Bapak, Guru dibiasakan membuat media belajar sederhana yang dibutuhkan dengan memanfaatkan barang bekas yang ada di lingkungan sekolah. Semua sarana melebihi standar pelayanan minimal.

3) Pengorganisasian hubungan sekolah dengan masyarakat

Antara sekolah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat kondusif yang ditandai dengan seringnya masyarakat terlibat dalam kegiatan sekolah dan sebaliknya. Untuk menjaga hubungan baik tersebut pihak sekolah senantiasa melakukan komunikasi dengan masyarakat baik melalui pertemuan formal maupun informal. Sebaliknya masyarakat sekali waktu berkunjung ke sekolah secara resmi atau sambil mengantar dan menjemput putra-putrinya untuk menanyakan tentang perkembangan anaknya maupun hasil kegiatan yang baru dan akan dilaksanakan.

Seperti yang dituturkan Bapak Suharto, Bendahara Komite Sekolah SD Negeri Brebes 03, sejak adanya Keputusan Menteri Pendidikan R.I. Nomor : 004/U/2002 tanggal 2 April 2002, maka tepatnya tanggal 27 Agustus 2002, BP3 resmi menjadi Komite Sekolah. Masa bakti pengurus Komite Sekolah 5 tahun sesudahnya bisa dipilih kembali. Wali murid (orang tua) dan tokoh masyarakat di SDN Brebes 03 sebagian besar mereka sadar tentang pendidikan, dan pepatah Jawa menyatakan “Jer Basuki Mowo Beo” segala kegiatan jika ingin maju dan berhasil tidak lepas dari biaya. Jadi RAPBS yang nilainya hampir Rp. 500.000.000,00, seluruh wali murid mendukung dan tidak ada kendala sampai realisasinya. Itu juga didukung karena ketransparan Kepala Sekolah dan bukti kegiatan bisa dirasakan oleh semua wali murid dan masyarakat (16/W/KMS/05).

Ibu Asih wali murid dari Rizki yang duduk dibangku kelas IV SD Negeri Brebes 03, menyampaikan bahwa kalau masalah biaya untuk sekolah anak besar tidak jadi masalah, karena saya ingin menyekolahkan anak pada sekolah yang maju, banyak kegiatannya, bersih, Kepala Sekolah dan Gurunya aktif, apa yang diharapkan anak dan orang tua akan tercapai. Sumbangan setiap bulan Rp. 12.500,00 setelah adanya bantuan dari Pemerintah, saya tidak keberatan, bahkan sebelum adanya bantuan dari Pemerintah setiap wali murid memberikan sumbangan sebesar Rp. 27.500,00 juga tidak keberatan. Hasil kegiatan yang selalu dilaporkan kepada wali murid merupakan bukti atau informasi kemajuan siswa-siswi SD Negeri Brebes 03. Jadi saya sebagai wali murid (orang tua) tidak keberatan dengan adanya sumbangan setiap bulan Rp. 12.500,00. Itulah tutur Ibu Asih orang tua dari Rizki siswa kelas IV SD Negeri Brebes 03 (Wawancara Hari Kamis, 1 Desember 2005 (16/W/Ortu/05)).

4) Pengorganisasian Proses Belajar Mengajar (PBM)

Seperti yang peneliti amati, proses belajar mengajar (PBM) berjalan dengan lancar pukul 07.00 WIB bel berbunyi semua siswa-siswi berbaris di depan kelasnya masing-masing disiapkan oleh Ketua Kelas, Guru kelas mengawasinya kemudian masuk satu per satu ke dalam kelas. Sebelum proses belajar mengajar dimulai, Ketua Kelas maju ke depan menyiapkan dan memimpin membaca doa bersama sesuai dengan agama dan kepercayaannya, baru Guru kelas memulai kegiatan proses belajar mengajar. Kegiatan seperti itu sudah berjalan sejak beberapa tahun yang lalu. Guru menyajikan bahan pelajaran sungguh sangat sistematis.

Keaktifan, motivasi dan bimbingan Kepala Sekolah benar-benar membuat Guru Kelas bisa meningkatkan mutu pendidikan terutama dalam Kegiatan Belajar Mengajar, semua sarana (alat peraga) untuk keberhasilan Kegiatan Belajar Mengajar sangat diperhatikan dan dipenuhi keberadaannya. Di samping itu Guru juga diberi motivasi untuk bisa mengadakan alat peraga yang sederhana dari bahan bekas yang ada di lingkungan sekolah maupun rumah. Penyampaian Ibu Prihastuti, S.Pd Guru Kelas V pada hari Senin, 17 Oktober 2005 (06/P/GK/05).

Kepala Sekolah lima menit pelaksanaan Proses Belajar Mengajar dimulai berkeliling di setiap kelas, apabila salah satu Guru ada yang berhalangan hadir karena sakit atau ada tugas penataran, Kepala Sekolah tidak segan-segan masuk kelas untuk

menggantikannya, begitu pula Guru lain akan mengisi kelas yang kosong, apabila Guru kelas yang bersangkutan berhalangan masuk.

Untuk kegiatan sekolah yang sifatnya rutin, kepanitian senantiasa dibentuk dalam suatu rapat yang berlangsung demokratis, terbuka dan egaliter karena Kepala Sekolah dalam memutuskan selalu berdasarkan masukan dari Guru-Guru yang ikut dalam rapat tersebut.

Kepala Sekolah dalam memimpin rapat Dewan Guru sangat terbuka baik yang mengenai kependidikan, keuangan maupun kegiatan yang berhubungan dengan ekstrakurikuler. Ketransparan keuangan untuk anggaran dalam kegiatan, semua diserahkan kepada Guru. Kepala Sekolah selalu menghargai pendapat dari Dewan Guru. Semua masukan ditampung kemudian dipecahkan secara musyawarah, sehingga suasana rapat selalu kondusif dan menghasilkan suatu keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan. Penyampaian Bapak Nur Sholeh, S.Pd (09/W/GK/05).

Hasil rapat Guru kemudian disampaikan kepada orang tua siswa atau Komite Sekolah. Rapat antara Guru, orang tua siswa dan Komite Sekolah sebagai tindak lanjut dari program yang telah dibahas dulu oleh Kepala Sekolah beserta Dewan Guru berlangsung secara kekeluargaan yang selalu mengundang tokoh masyarakat dan dinas terkait seperti Kepala Cabang Dinas P dan K Kecamatan Brebes, Pengawas sebagai pendukung untuk bisa terealisasinya program untuk peningkatan mutu pendidikan di SD Negeri Brebes 03.

Rapat (musyawarah) ingkang dipimpin kalih Bapak Komite Sekolah, Kepala Sekolah, tokoh masyarakat berjalan kanthi sae sedoyo. Program ingkang bade dugi, kalih hasil ingkang kapungkur dipun paparaken. Sedoyo usul saking tiyang sepuh(wali murid), Bapak Komite tuwi bapak Kepala Sekolah midangetaken, sehingga serasa kekeluargaan ketingal akrab lan guyub. Sedoyo program ingkang tujuanipun kangge meningkatkan mutu putra-putri didik SD Negeri Brebes 03, gamblang, jelas kalih dipun barengi anggaranipun (biaya). Penyampaian Bapak Salim, 19 Nopember 2005 (12/W/PSM/2005).

Disampaikan pula oleh Pengawas TK/SD Dabin I yang membina SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes, bapak Drs. Ma'mur, SH, M.Pd hari Kamis, 29 Desember 2005. keberhasilan SD Negeri Brebes 03 bukan secara otomatis atau hadiah, tapi manajemen yang transparan, peran serta masyarakat (PSM) dan Kepala Sekolah yang betul-betul bisa melaksanakan EMASLIMnya. Untuk dikatakan

sekolah efektif, SD Negeri Brebes 03 sudah sangat cukup dan memenuhi kriteria baik dari segi fasilitas, peran serta masyarakat, dan keprofesionalan Kepala Sekolah yang sudah bagus.

Pelaksanaan

Berdasarkan observasi/pengamatan diketahui pelaksanaan kegiatan dikerjakan bersama-sama oleh Guru kelas, Guru ekstrakurikuler dan sekali tempo melibatkan masyarakat. Kecuali tugas sebagai Guru kelas. Kepala Sekolah memberikan tugas tambahan yang dikeluarkan dengan SK Kepala Sekolah sebagai Guru pembimbing seperti Guru pembimbing tari, Guru pembimbing drum band, Guru pembimbing calung, Guru pembimbing karate, Guru pembimbing Pramuka dan lainnya yang dilaksanakan sebagai kegiatan ekstrakurikuler. Tugas tambahan ekstrakurikuler yang diberikan kepada Guru-Guru dapat dilihat dalam tabel 8.

Tabel 8.

Daftar Guru Pembimbing dalam Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler

No.	N a m a	Pembimbing					
		Tari	Drum Band	Calung	karate	Pramuka	Vokal
1.	Dasmi			V		V	V
2.	Nanik Sariyanti			V		V	V
3.	Eti Purwanti	V	V			V	
4.	Haryono		V		V	V	
5.	Suharsih			V		V	
6.	Sa'diyah, S.Ag		V			V	
7.	Fatoni			V	V	V	
8.	Lilis Setianingsih	V				V	
9.	Heribertus					V	V
11.	Darningsih, S.Pd					V	
11.	Prihastuti, S.Pd	V				V	
12.	T. Didi Pharmadi				V	V	
13.	Dra. Sri Restanti					V	V
14.	Nur Sholeh, S.Pd				V	V	
15.	Rodiyah		V			V	
16.	Sarya				V	V	
17.	Nurzazilah, S.Pd					V	V

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03 selalu memberikan bimbingan dan pelatihan kepada Guru untuk bisa melaksanakan tugas selain mengajar atau Guru kelas juga memberikan tugas sebagai pembina

upacara bendera setiap hari Senin secara bergilir. Pendelegasian Kepala Sekolah kepada Guru sebagai tugas pembina upacara adalah salah satu pembinaan kepada Dewan Guru, dalam hal peningkatan profesi dan masa tanggung jawab untuk bisa melaksanakan tugas bersama. Ke depan Kepala Sekolah juga mempersiapkan Dewan Guru untuk dipromosikan sebagai Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah selalu berprinsip bahwa Kepala Sekolah adalah seorang Guru yang diberi tugas tambahan atau mendapat kepercayaan dari Pemerintah sebagai Kepala Sekolah. Oleh karena itu pada saat Guru kelas tidak masuk atau belum datang, Kepala Sekolah mempunyai kewajiban menggantikan.

Dari paparan di atas, pelaksanaan manajemen sekolah khususnya SD Negeri Brebes 03 rapi, terkontrol baik dalam pelaksanaan program maupun hasil program. Kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah selalu diketahui oleh Komite Sekolah, tokoh masyarakat dan Dinas terkait sebagai mitra kerja dan unsur pendukung pelaksanaan pendidikan.

Pembinaan dan pembagian tugas di luar jam mengajar sebagai tugas pokok seorang Guru, Kepala Sekolah pun memberikan tugas sebagai Guru Pembimbing dalam ekstrakurikuler yang semua Dewan Guru mendapatkan tugas yang adil dan merata disesuaikan bakat dan kemampuannya. Pembagian tugas tambahan sebagai guru pembimbing juga dimusyawarahkan dalam rapat (Bapak Nur Sholeh, S.Pd (09/W/GK/05)).

Pengawasan

Pengawasan (kontrol) adalah proses evaluasi antara aktivitas yang sesungguhnya dilakukan dengan rencana yang dibuat. Pengawasan juga melakukan proses mengevaluasi keefektifan dari tindakan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Setiap selesai pelaksanaan program, Kepala Sekolah melaksanakan evaluasi. Evaluasi dimaksudkan untuk melihat sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan rencana semula. Evaluasi juga dilaksanakan dalam rangka mencari alternatif solusi dari setiap permasalahan yang ada.

Kepala Sekolah mempunyai buku pribadi untuk memberi nilai atau kondite pada masing-masing Guru. Kepala Sekolah juga memberikan nilai setiap tahun pada masing-masing Guru yang berbentuk DP3 yang diberikan pada akhir tahun (Bulan Desember). Penilaian DP3 yang berisi 8 (delapan) komponen seperti : (1) kesetiaan ; (2) prestasi kerja ; (3) tanggung jawab ; (4) ketaatan ; (5) kejujuran ; (6) kerjasama ; (7) prakarsa ; (8) kepemimpinan. Penilaian dilakukan secara objektif yang didukung dengan hasil kegiatan yang dilaksanakan oleh Guru yang bersangkutan. Dari pelaksanaan manajemen Kepala Sekolah dapat kita lihat dalam tabel sebagai berikut.

Saya (Kepala Sekolah) mempunyai buku pribadi untuk masing-masing Guru yang mencatat tentang sikap dan perilaku dalam

melaksanakan tugas kedinasan, kecuali itu juga buku supervisi yang saya laksanakan sebulan sekali, baik dalam Kegiatan Belajar Mengajar dan administrasi kelas. Semua hasil kegiatan, saya transfer pada nilai DP3 yang dikeluarkan satu tahun sekali pada akhir bulan Desember yang poin penilaiannya ada 7 macam, sedangkan kepemimpinan poin ke-8 untuk Kepala Sekolah (Wawancara dengan Bapak Sulaeman R., S.Pd, hari Rabu, 28 Desember 2005 (23/W/KS/05)).

Tabel 9.
Temuan Peneliti dalam Manajemen Kepala Sekolah

No.	Unsur	Temuan	Makna
	Perencanaan	Sosialisasi, rapat Dewan Guru, Rapat penGurus Komite Sekolah, Rapat bersama	Kebersamaan, keke- Luargaan, keterbu- Kaan, kesadaran dan Partisipasi
2.	Pengorganisasian	Pengorganisasian Guru, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat (tokoh masyarakat), proses belajar mengajar yang dibuktikan buku administrasi kepala sekolah, struktur organisasi sekolah	Rasa tanggung jawab yang tinggi, kesada- ran, kreatif
3.	Pelaksanaan	Meskipun sudah dibentuk struktur organisasi dalam pelaksana- naan suatu program yang dilak- sanakan dengan kegiatan tetetapi dalam prakteknya selalu bersama-sama atas sepengetahuan Komite Sekolah dan masyarakat sebagai mitra kerja sekolah. Kepala Sekolah selalu berkoor- dinasi dengan tingkat di atasnya	Kebersamaan, keke- luargaan, keterbu- kaan, akuntabilitas, partisipatif
4.	Pengawasan	Selesai kegiatan Kepala Sekolah selalu mengevaluasi untuk melihat hasilnya dan sebagai	- Akuntabilitas - Visioner, kesadaran - Objektif

		bahan pertimbangan untuk kegiatan ke depan. Evaluasi tidak selamanya bersifat formal atau dalam forum sebagai rewed Kepala Sekolah memberikan nilai dalam DP3	- Sederhana
--	--	---	-------------

Pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM)

Tepat pukul 07.05 WIB Kegiatan Belajar Mengajar dimulai. Penyajian mata pelajaran, semua Guru melaksanakan sesuai dengan rencana harian (program harian) yang telah ditandatangani Kepala Sekolah sehari sebelumnya. Proses Belajar Mengajar selalu menggunakan PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan). Semua ruang kelas yang senantiasa diatur dan penuh karya siswa. Bentuk Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah lama diterapkan di SD Negeri Brebes 03 seperti menu sarapan pagi yang berisi soal-soal, papan hasil diskusi, papan hadir anak yang diwujudkan dengan bentuk jam untuk masing-masing dan dibuat dari bahan bekas yang didesain oleh Guru, dilaksanakan bersama siswa sehingga bentuknya menarik.

Papan pajangan hasil diskusi dan karya anak, jam hadir siswa, sarapan pagi, dan biodata anak dipajang di sekeliling kelas masing-masing dengan teratur sehingga menambah suasana yang menyenangkan dan tidak membosankan. Semua diatur oleh Guru bersama siswa. Tuter Ibu Tuti Guru kelas V selesai menyajikan pelajaran (Senin, 17 Oktober 2005 (6/P/GK/05)).

Pelaksanaan program MBS rintisan kerjasama Pemerintah, UNESCO dan UNICEF yang sudah terbukti keberhasilannya dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di dalam kelas. Peneliti

membuktikan perlengkapan ruang kelas yang diterapkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 10.
Kondisi dan Perlengkapan Ruang Kelas SD Negeri Brebes 03

No.	Perlengkapan Pendukung Pembelajaran	Kelas					
		I	II	III	IV	V	VI
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Papan tulis	√	√	√	√	√	√
2.	Meja kursi Guru	√	√	√	√	√	√
3.	Meja kursi murid	√	√	√	√	√	√
4.	Jam dinding	√	√	√	√	√	√
5.	Menu sarapan pagi	√	√	√	√	√	√
1	2	3	4	5	6	7	8
6.	Jam kedatangan siswa	√	√	√	√	√	√
7.	Pelajaran	√	√	√	√	√	√
8.	Rak Buku	√	√	√	√	√	√
9.	Buku paket	√	√	√	√	√	√
10.	Buku tugas siswa	√	√	√	√	√	√
11.	Papan pajangan karya siswa	√	√	√	√	√	√
12.	Rak media pembelajaran	√	√	√	√	√	√
13.	Papan Rewed	√	√	√	√	√	√
14.	Papan gantungan buku	√	√	√	√	√	√
15.	Pot dan bunga	√	√	√	√	√	√
16.	Alat pembelajaran	√	√	√	√	√	√
17.	Cermin	√	√	√	√	√	√
18.	Wastafel/Tempat Cuci Tangan	√	√	√	√	√	√
19.	Cermin	√	√	√	√	√	√
20.	Serbet tangan	√	√	√	√	√	√
21.	Bank data yang berisi :						
	a. Jadwal piket	√	√	√	√	√	√
	b. Regu/Kelompok Diskusi	√	√	√	√	√	√
	c. Jadwal pelajaran	√	√	√	√	√	√
	d. Jarak rumah ke sekolah	√	√	√	√	√	√
	e. Grafik Perolehan hasil ulangan	√	√	√	√	√	√
	f. Biodata siswa	√	√	√	√	√	√
22.	Tata tertib kelas	√	√	√	√	√	√
	Tulisan yang bersifat motivasi						

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Dari tabel di atas dapat dijelaskan posisi penempatan yang strategis sehingga mudah dilihat oleh siswa dari fungsi masing-masing alat atau

sarana yang ada di setiap kelas. Semua membawa kegiaihan anak selama ada di dalam kelas. Waktu belajar pun telah diatur sesuai dengan Kurikulum 2004, seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 11
Waktu Kegiatan Belajar Mengajar
SD Negeri Brebes 03

No.	Kelas	Waktu Kegiatan Belajar Mengajar				Keterangan
		Masuk	Istirahat Pertama	Istirahat Kedua	Pulang	
1.	I	07.00	09.00	-	09.45	Istirahat
2.	II	07.00	09.00	-	09.45	Selama
3.	III	07.00	09.00	-	11.30	Menit
4.	IV	07.00	09.00	11.00	12.45	
5.	V	07.00	09.00	11.00	12.45	
6.	VI	07.00	09.00	11.00	12.45	

Sumber : Data SD Negeri Brebes 03

Waktu belajar yang telah ditentukan berdasarkan kurikulum ditaati oleh warga sekolah seperti Guru, murid, penjaga sekolah, dan staf yang lainnya. Sehingga perjalanan pendidikan di SD Negeri Brebes 03 tidak mengalami kendala. Apabila ada hal-hal yang menggunakan waktu Kegiatan Belajar Mengajar seperti undangan pembinaan.

Tata Tertib Sekolah

a. Umum

Sebagai lembaga pendidikan, SD Negeri Brebes 03 mempunyai tata tertib yang harus dijunjung tinggi oleh warga sekolah. Tata tertib siswa disusun Kepala Sekolah bersama Dewan Guru yang meliputi beberapa aspek, di antaranya aspek kerapian berpakaian dan bersikap,

ketertiban waktu belajar, dan aspek lain yang bertujuan untuk mendukung proses belajar mengajar (PBM).

Tata tertib siswa SD Negeri Brebes 03 :

1. Siswa datang 10 menit sebelum bel masuk
2. Siswa berpakaian seragam sekolah yang telah ditentukan dengan rapi.
3. Kegiatan KBM diawali dan diakhiri dengan doa dan penghormatan kepada Guru.
4. Bagi anak (siswa) yang terlambat, wajib lapor pada Guru piket.
5. Keluar masuk kelas selama kegiatan belajar mengajar, siswa wajib lapor pada Guru kelas.
6. Siswa wajib menjaga keamanan, kebersihan kelas, kebersihan lingkungan sekolah, buku dan alat-alat pelajaran.
7. Siswa yang menjadi giliran piket berangkat lebih awal dan meninggalkan kelas lebih akhir untuk membersihkan kelas masing-masing.
8. Pada waktu istirahat semua murid berada di luar kelas.
9. Siswa wajib mengikuti upacara bendera hari Senin.
10. Siswa wajib mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yang disesuaikan dengan bakat minimal dua kegiatan.
11. Siswa wajib mengikuti ekstrakurikuler Pramuka yang dilaksanakan setiap hari Jumat pukul 15.00 – 16.30 WIB.
12. Siswa wajib mengikuti gerakan tabungan sekolah.

b. Pakaian

Siswa SD Negeri Brebes 03 mempunyai seragam yaitu (1) seragam putih merah ; (2) seragam atas kotak-kotak biru dan bawah putih ; (3) seragam Prakuka dan (4) seragam olah raga. Penggunaan seragam tersebut hari Senin s.d Selasa, siswa menggunakan seragam putih merah, hari Rabu s.d Kamis, siswa menggunakan seragam atas kotak-kotak berwarna biru dan bawah putih sebagai seragam identitas SD Negeri Brebes 03 yang telah disekapati oleh semua wali murid, hari Jumat s.d Sabtu siswa menggunakan seragam Pramuka. Khusus pada jam olah raga, siswa menggunakan pakaian olah raga yang bercorak doreng. Satu-satunya SD yang menggunakan pakaian olah raga bermotif seperti TNI. Maka dengan munculnya seragam olah raga doreng yang dirancang oleh Kepala Sekolah bersama Guru olah raga dan dukungan semua Guru mendapat perhatian khusus/penghargaan dari KODIM 0713 Brebes. Bapak Komandan Kodim 0713 Brebes menyampaikan khusus kepada keluarga besar SD Negeri Brebes 03 dengan siswa menggunakan pakaian olah raga bercorak seragam TNI adalah salah satu bentuk penanaman pada siswa untuk lebih mencintai pada perjuangan dan cinta pada tanah air dan bangsa.

Seragam sepatu dan kaos kaki yang dipakai siswa SD Negeri Brebes 03, hari Senin s.d Kamis, memakai sepatu hitam kaos kaki putih, hari Jumat dan Sabtu memakai sepatu hitam, kaos kaki hitam.

c. Upacara Bendera

Seperti yang tertera dalam tata tertib siswa, siswa wajib mengikuti upacara bendera hari Senin. Kebiasaan dan pelaksanaan upacara hari Senin, salah satu bentuk cinta pada tanah air dan bangsa juga menumbuhkan semangat kepada siswa tentang beratnya para pahlawan merebut kemerdekaan. Dengan upacara siswa dapat lebih menyenangi sikap disiplin. Itulah tanggapan Kepala Sekolah sewaktu

ditanya peneliti setelah upacara selesai. Hari Senin, tepatnya 21 November 2005, peneliti datang ke SD Negeri Brebes 03 pukul 06.30 WIB untuk mengikuti jalannya upacara bendera hari Senin.

Dari hasil penelitian

Petugas upacara dilaksanakan secara bergilir terutama untuk kelas V dan VI. Begitu pula pembina upacara Bapak Sulaeman R., S.Pd mendelegasikan semua Guru secara bergilir pula. Petugas upacara yang terdiri dari pemimpin upacara, pembaca UUD 1945, satu tim paduan suara, tiga orang pengibar bendera, 6 anak sebagai komandan kompi untuk masing-masing kelas dan satu orang anak pendamping pembina upacara yang membawakan teks Pancasila. Semua petugas upacara berseragam putih dengan dilengkapi atribut seperti peci dan lencana garuda dan bendera merah putih, tutup leher berwarna merah, upacara berjalan kurang lebih 45 menit dengan tertib dan lancar. Pembina upacara Ibu Dra. Sri Restanti, Guru Kelas V memberikan pesan : “Anak-anakku kelas I sampai kelas VI yang Bu Guru cintai, tingkatkanlah belajar, jagalah kebersihan dan ingat bahwa sebentar lagi kita akan dievaluasi selama kita belajar dalam satu semester yang akan dibuktikan dengan nilai pada raport yang akan diterima. Anak-anak yang ibu cintai, teman-teman kita adik-adik siaga, tepatnya pada tanggal 3 Desember 2005 nanti akan berlaga (berlomba) pesta siaga di tingkat Kabupaten. Oleh karena itu kita sebagai satu keluarga SD Negeri Brebes 03 marilah kita doakan bersama agar teman kita sebagai wakil dari SD Negeri Brebes 03 sekaligus wakil dari Kecamatan Brebes bisa melaksanakan dengan baik sehingga akan mendapatkan peringkat terbaik yang akan dilanjutkan ke tingkat Karisidenan”. Itulah pesan Ibu Dra. Sri Restanti yang ditugasi Bapak Sulaeman R., S.Pd sebagai pembina upacara.

Petugas upacara selalu dipersiapkan sehari sebelumnya. Hari Jumat atau hari Sabtu, Guru olah raga bersama Guru kelas yang didampingi Kepala Sekolah (Bapak Sulaeman R., S.Pd) setelah

pelajaran selesai khusus petugas upacara mengadakan latihan (gladi bersih) sehingga upacara selalu berjalan dengan lancar dan hikmat. Petugas upacara mengadakan tidak segan-segan untuk menegur teman yang salah (kurang konsentrasi). Rasa tanggung jawab pada siswa betul-betul tinggi.

Bapak Sulaeman R., S.Pd sebagai Kepala Sekolah, betul-betul selalu mendelegasikan teman-teman Guru sehingga semua Guru sangat merasa diperhatikan dan diberi kebebasan dalam pelaksanaan semua kegiatan seperti upacara bendera hari Senin. Itulah ungkapan Guru olah raga (Bapak T. Didi Pharmadi) sebagai tanggung jawab pelaksanaan upacara bendera hari Senin (19 Desember 2005 (16/P/GBS/05)).

Peran Serta Masyarakat (PSM)

Peran serta masyarakat dalam rangka mewujudkan sekolah dasar efektif begitu besar dan dengan kesadaran yang tinggi. Besarnya potensi masyarakat untuk terselenggaranya SD Efektif sangat membantu program sekolah. Hubungan Kepala Sekolah (Bapak Sulaeman R., S.Pd) dengan wali murid dan tokoh masyarakat, yang didampingi oleh Komite Sekolah mendapatkan dukungan yang positif seperti yang dituturkan oleh Bapak Sulaeman R., S.Pd kepada peneliti pada hari Selasa tanggal 20 Desember 2005 pukul 08.00 s.d 09.00 WIB selama satu jam, peneliti mengadakan wawancara dengan Kepala Sekolah (Bapak Sulaeman R., S.Pd) sehingga mendapatkan kesimpulan.

Di dalam rangka mewujudkan sekolah dasar efektif sekarang ini yang sudah dibuktikan oleh wali murid dan masyarakat membutuhkan waktu yang cukup lama. Bapak Sulaeman R., S.Pd menuturkan langkah-langkah yang dilaksanakan untuk mewujudkan sekolah dasar efektif antara lain :

1. Mengadakan hubungan dengan wali murid (orang tua) dan tokoh masyarakat.

2. Mengadakan kerjasama dengan Komite Sekolah, Guru dan tokoh masyarakat dalam menyusun program.
3. Transparansi dalam penyusunan RAPBS.
4. Mengadakan studi banding
5. Pemaparan program yang didukung dengan RAPBS kepada seluruh wali murid minimal 2 kali dalam satu tahun pada awal tahun pelajaran dan akhir tahun pelajaran.
6. Mengadakan evaluasi pelaksanaan program bersama Komite, Guru dan tokoh masyarakat.

Bantuan dari masyarakat yang berupa alat/sarana untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan maupun pendataan secara perorangan seperti 1 stel mebel (kursi tamu) dari Ibu Hj. Maryatun, 1 set komputer dari Bapak H. Indra Kusuma, S.Sos dan 1 buah organ. Masih banyak lagi sarana yang diperoleh dari masyarakat atau alumnus SD Negeri Brebes 03, yang dibuktikan untuk peralatan kesenian (drum band) dan lainnya. Masyarakat dan orang tua murid pun membantu pembiayaan operasional pelaksanaan kegiatan atau pengadaan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan siswa-siswi SD Negeri Brebes 03 yang disusun dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah atau RAPBS, walaupun untuk tahun anggaran 2005 pemerintah memberikan bantuan Bantuan Operasional Sekolah dari Kompensasi BBM. Tetapi masyarakat khususnya wali murid selalu mendukung RAPBS yang telah tersusun dan disahkan oleh Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah dan tokoh masyarakat seperti yang telah diputuskan dalam musyawarah penentuan anggaran yang dirancang dalam RAPBS setiap murid menyumbang pelaksanaan pendidikan di SD Negeri Brebes 03 sebesar Rp. 19.000,- setiap bulan (Wawancara hari Kamis, 1 Desember 2005 (13/W/KMS/05))

Peneliti juga mengunjungi 5 orang wali murid seperti daftar dalam tabel berikut ini.

Tabel 12.
Kunjungan ke-5 Wali Murid SD Negeri Brebes 03

No.	Hari/Tanggal	Orang Tua/ Wali Murid yang dikunjungi	Alamat	Waktu (WIB)	Catatan Peneliti
1.	Kamis, 25 Nov 2005	Bapak Budi	Desa Kaligangsa	15.30 – 16.00	Baik
2.	Kamis, 25 Nov 2005	Ibu Um Olisoh	Kelurahan Limbangan	16.15 – 16.45	Baik
3.	Sabtu, 3 Des 2005	Ibu Indah	Kelurahan Brebes	12.30 – 13.00	Baik
4.	Sabtu, 3 Des 2005	Bapak Firdaus	Saditan Brebes	15.30 – 16.00	Baik
5.	Sabtu, 3 Des 2005	Ibu Dwi Asih	Kelurahan Pasarbatang	16.15 – 16.45	baik

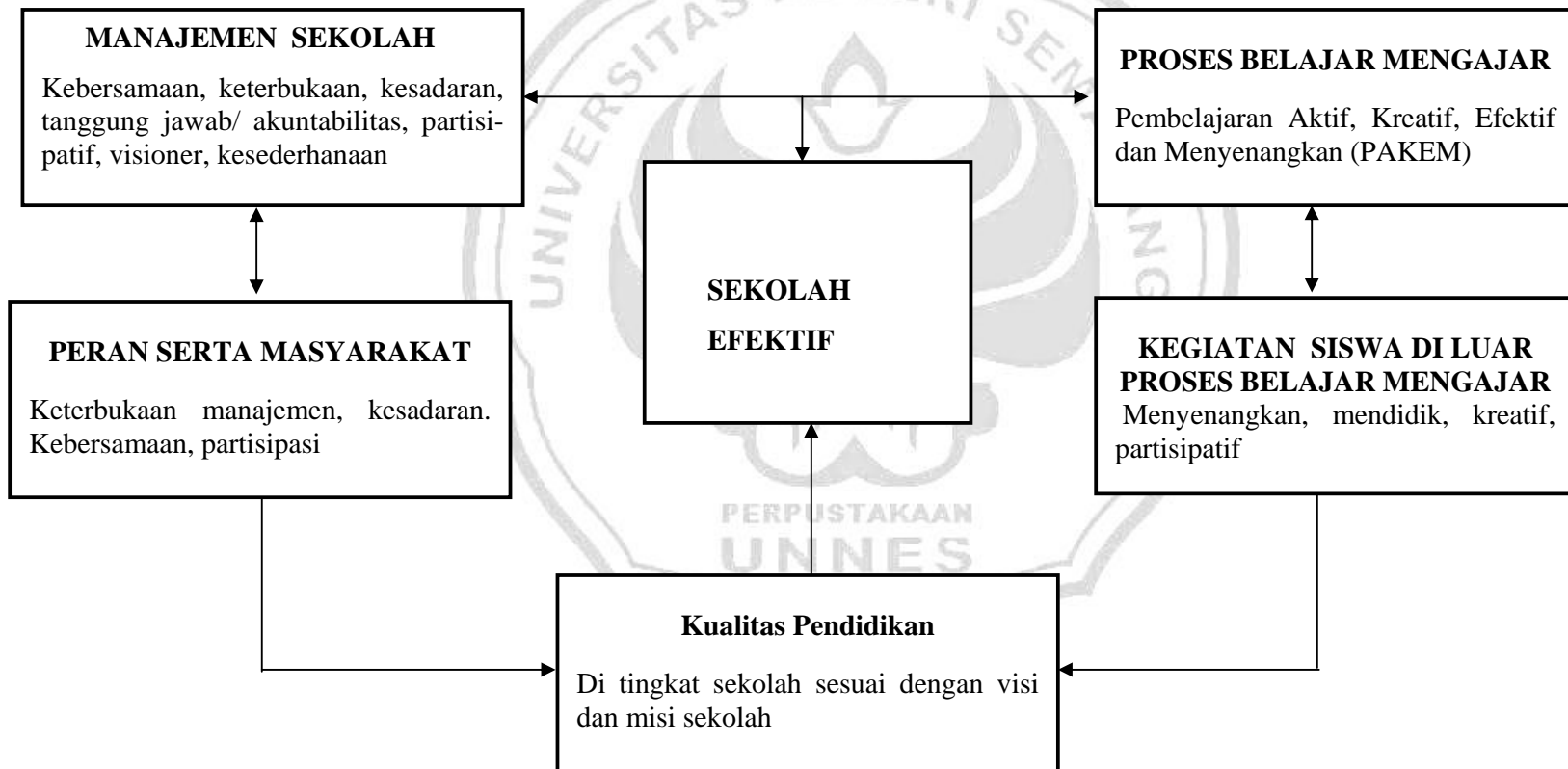
Hasil wawancara dengan kode (14/W/Ortu/05) dan Kode (18/W/Ortu/05)

Peneliti menyimpulkan hasil wawancara dengan Wali Murid (orang tua murid) mempunyai kesamaan yang bisa dipertanggungjawabkan dengan bukti-bukti yang konkrit dan dokumen dari hasil kegiatan selama kepemimpinan Bapak Sulaeman R., S.Pd. Semua wali murid (orang tua murid) sangat mendukung program SD Negeri Brebes 03 yang telah tersusun terbuka dan transparansi dari Kepala Sekolah. Harapan orang tua murid untuk terus ditingkatkan, sehingga bukan saja menjadi sekolah efektif tetapi setingkat dengan Sekolah Standar Nasional (SSN).

Kemajuan yang sangat menggembirakan dengan diadakannya ekstrakurikuler komputer yang diselenggarakan kerja sama dengan CV. Kharimun dalam tahun pelajaran 2005/2006 (Penelitian Kode 25/P/Eks/05).

Kepala Sekolah mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh wali murid dan tokoh masyarakat yang selalu mendukung program SD Negeri Brebes 03. Harapan masyarakat atau orang tua murid SD Negeri Brebes 03 menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN) merupakan tugas berat tetapi sangat mulia bagi saya pribadi dan Guru-Guru SD Negeri Brebes 03. Ini menjadi bukti bahwa Sulaeman R., S.Pd telah memiliki kemampuan profesional. Pelaksanaan sekolah efektif dapat dilihat dalam skema berikut ini.

**SKEMA PELAKSANAAN PENDIDIKAN DI SD NEGERI BREBES 03
KEC. BREBES KAB. BREBES**



B. Pembahasan

1. Manajemen Sekolah

Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses manajemen, agar tercapai tujuan akhir yang jelas. SD Negeri Brebes 03 melaksanakan perencanaan sebagai berikut :

- 1). Sosialisasi yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, dan tokoh masyarakat melalui rapat-rapat yang bersifat terbuka dan tertutup.
- 2). Sosialisasi dilaksanakan untuk menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya peran serta masyarakat dalam mewujudkan SD Efektif.
- 3). Rapat-rapat tertutup oleh Kepala Sekolah dalam penyusunan program.
- 4). Rapat-rapat dilaksanakan oleh Kepala Sekolah bersama dengan Dewan Guru dan Komite Sekolah.
- 5). Rapat-rapat terbuka yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah, Dewan Guru, Komite Sekolah dan seluruh wali murid yang dihadiri oleh tokoh masyarakat dan dinas terkait.
- 6). Penentuan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) oleh Kepala Sekolah, Dewan Guru, Komite Sekolah.
- 7). Sosialisasi Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) kepada seluruh wali murid yang dihadiri oleh tokoh masyarakat dan Dinas terkait.

Proses perencanaan kegiatan atau program sekolah dengan melibatkan unsur Guru, komite dan tokoh masyarakat akan mendorong terwujudnya keterbukaan dan akan menekankan seminimal mungkin tingkat kesalahan perencanaan.

Terwujudnya SD efektif membutuhkan perencanaan manajemen sekolah yang transparansi, partisipatif dan akuntabilitas.

Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasilnya agar tercapai tujuan organisasi. Dari hasil penelitian dapat

dipaparkan pengorganisasian dalam manajemen sekolah di SD Negeri

Brebes 03 adalah :

- 1). Rapat Kepala Sekolah bersama Dewan Guru untuk membicarakan kegiatan yang akan segera dilaksanakan.
- 2). Koordinasi antar panitia kegiatan yang telah dibentuk.
- 3). Koordinasi antar panitia, Kepala Sekolah dan Guru.
- 4). Koordinasi antara panitia, Kepala Sekolah, Guru dan Komite Sekolah.
- 5). Penyampaian informasi dari pihak kepada wali murid/orang tua dan masyarakat sepengetahuan Komite Sekolah.

Pengorganisasian yang dilakukan dengan melaksanakan koordinasi antara Kepala Sekolah, Guru yang sifatnya informasi itu untuk mudah menemukan hal-hal yang sekiranya perlu diperbaiki.

Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab proses pendidikan di sekolah berupaya untuk menciptakan suasana kebersamaan dan kepercayaan antara Kepala Sekolah dan Guru. Maka semangat kekeluargaan, kebersamaan dan keterbukaan akan mudah tercapai suatu tujuan.

Pelaksanaan

Paparan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen pelaksanaan sekolah efektif di SD Negeri Brebes 03 adalah :

- 1). Setiap pelaksanaan program untuk kegiatan sekolah selalu dibentuk kepanitiaan meskipun dalam prakteknya selalu bersama-sama.
- 2). Semua kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah senantiasa sepengetahuan Komite Sekolah dan masyarakat, bahkan dalam kegiatan tertentu Komite Sekolah selalu terlibat secara langsung.

- 3). Komite, orang tua murid dan tokoh masyarakat selalu ikut memonitoring dalam pelaksanaan kegiatan di SD Negeri Brebes 03 baik berupa pendanaan maupun hasil kegiatannya.

Keterlibatan semua kekuatan sekolah (Guru dan masyarakat) yang di dalamnya adalah Komite Sekolah dalam setiap kegiatan sekolah menunjukkan bahwa sekolah sudah mampu menanamkan kepercayaan kepada masyarakat.

Pengawasan

Pengawasan yang merupakan suatu proses mengevaluasi keefektifan dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan SD Negeri Brebes 03 telah melaksanakan pengawasan dalam manajemen sekolah seperti :

- 1). Setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan selalu terevaluasi.
- 2). Hasil evaluasi sebagai bahan pertimbangan kegiatan ke depan.
- 3). Evaluasi yang dilaksanakan tidak selalu formal atau dalam forum.

Proses evaluasi formal maupun non formal selalu dilaksanakan di SD Negeri Brebes 03, sehingga terwujudnya sekolah efektif. Seperti yang diungkapkan Tilaar (1991 : 19) peningkatan kualitas pendidikan tidak hanya menyangkut permasalahan pendidikan saja, tetapi mencakup persoalan perencanaan, pendanaan dan efisiensi penyelenggaraan sistem sekolah itu sendiri.

Perataan pendidikan yang lebih baik (Engkoswara, 1987 : 63) sehingga sekolah dapat menunjukkan kinerja. Proses belajar ditunjukkan oleh hasil yang bermutu bagi peserta didik dengan kata lain disebut sekolah efektif (Djam'an Satori, 1999 : 1 – 2). Khaerudin mengangkat dari buku “ Yowe Childs Schoos” karangan Diana Toensend dan Butter Worh (1992 : 21) mengemukakan ada 9 (sembilan) faktor yang menentukan keefektifan suatu lembaga pendidikan yaitu : (1) kepemimpinan ; (2) proses belajar mengajar ; (3) pengembangan staf ; (4) tujuan ; (5) harapan ; (6) iklim sekolah ; (7) penilaian diri ; (8) komunikasi ; dan (9) keterlibatan orang tua.

Dengan 9 (sembilan) ciri keefektifan suatu lembaga pendidikan SD Negeri Brebes 03 dalam waktu kurang lebih tiga tahun dengan kepemimpinan (Kepala Sekolah) Bapak Sulaeman R., S.Pd sudah bisa menjalankan sembilan langkah. Kualitas pendidikan SD Negeri Brebes 03 sudah dapat dinilai positif bagi oleh orang tua/wali murid, masyarakat dan dinas terkait.

Tiga ketrampilan yang dimiliki oleh Kepala Sekolah sebagai manajer seperti : (1) ketrampilan konsep dalam mengoperasionalkan organisasi ; (2) ketrampilan bekerja sama, motivasi dan memimpin ; (3) ketrampilan teknik yang menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas. Kecuali itu Bapak Sulaeman R., S.Pd selaku seorang manajerial menjalankan tiga

ketrampilan : (1) ketrampilan teknik ; (2) ketrampilan antara pribadi/inter personal skill ; dan (3) ketrampilan konseptual.

Ketrampilan seluruh layanan dari iklim yang kondusif dapat diciptakan oleh sekolah sehingga penyelenggaraan proses belajar dapat menunjukkan hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah khususnya di SD Negeri Brebes 03.

2. Proses Belajar Mengajar (PBM)

SD Negeri Brebes 03 dalam rangka mewujudkan sekolah efektif, semua Guru melaksanakan kegiatannya dengan menggunakan pendekatan PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan). Guru mampu menciptakan situasi yang mendorong siswa aktif dengan ditandai siswa mau mengeluarkan pendapat dan tidak takut dalam menyampaikan pendapatnya walaupun berbeda baik dengan Guru maupun teman.

Guru menggunakan berbagai media (alat bantu) dan metode yang sesuai. Pembelajaran dilaksanakan dengan berbagai kreativitas baik dari segi metode, alat peraga, sehingga mencapai sasaran dan tercapainya tujuan yang direncanakan. Keefektifan Guru dan siswa akan membawa hasil yang maksimal.

Kemampuan Guru untuk mendorong siswa aktif, maka siswa harus dibawa pada situasi yang menyenangkan. Pembelajaran yang efektifpun akan terwujud dengan pendekatan PAKEM apabila :

- 1). Siswa terlihat dalam berbagai kegiatan yang mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka dengan menekankan pada belajar melalui berbuat.
- 2). Guru menggunakan berbagai alat bantu dan cara membangkitkan semangat, termasuk menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk menjadikan pembelajaran yang menarik, menyenangkan dan cocok bagi siswa.
- 3). Guru mengatur kelas dengan memajang buku-buku dan bahan belajar yang lebih menarik dan menyediakan pojok baca.
- 4). Guru menerapkan cara mengajar yang lebih kooperatif dan interaktif, termasuk cara belajar kelompok.
- 5). Guru mendorong siswa untuk menemukan caranya sendiri dalam memecahkan satu masalah, untuk mengungkapkan gagasannya, dan melibatkan siswa dalam menciptakan lingkungan sekolahnya.

Untuk pelaksanaan PAKEM, Guru SD Negeri Brebes 03 memperhatikan seperti :

- 1). Guru memahami sifat yang dimiliki anak seperti : rasa ingin tahu dan berimajinasi.
- 2). Guru mengenal anak secara perorangan.
- 3). Guru memanfaatkan perilaku anak dalam pengorganisasian belajar.
- 4). Guru mengembangkan kemampuan berfikir kritis, kreatif dan kemampuan memecahkan masalah.

- 5). Guru mengembangkan ruang kelas sebagai lingkungan belajar yang menarik.
- 6). Guru memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar.
- 7). Guru memberikan umpan balik untuk meningkatkan kegiatan belajar.
- 8). Guru dapat membedakan aktif fisik dan aktif mental.

Kegiatan siswa di luar Proses Kegiatan Mengajar, juga diperhatikan seperti kegiatan ekstrakurikuler yang telah mendapat dukungan dari orang tua dalam rangka mengembangkan bakat yang dimiliki siswa, sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas akan mampu berperan dalam era globalisasi baik secara individu maupun kelompok.

3. Peran Serta Masyarakat (PSM)

Peran serta masyarakat dalam mendukung pendidikan yang merupakan konsekuensi logis dari pelaksanaan otonomi di bidang pendidikan. Pendidikan pada dasarnya tanggung jawab negara, sekolah, dan masyarakat seperti yang dituturkan Ki Hajar Dewantara sebagai Tokoh Pendidikan Nasional oleh karena itu peran serta masyarakat dalam pendidikan sebenarnya bukan sesuatu yang baru.

Peran serta masyarakat (PSM) SD Negeri Brebes 03 dalam memberikan dukungan dalam proses pendidikan merupakan hasil kerja keras Kepala Sekolah yang didukung oleh Guru dan Komite Sekolah dalam melakukan pendekatan dan menyadarkan tentang pentingnya peran serta masyarakat dalam memajukan sekolah.

Keberhasilan SD Negeri Brebes 03 dalam merangkul masyarakat untuk memajukan sekolah tidak terlepas dari strategi dalam menempatkan tokoh-tokoh masyarakat setempat yang berpengaruh. Kepala Sekolah bersama tokoh-tokoh masyarakat tersebut mempunyai pengaruh dalam membangkitkan warganya untuk memajukan SD Negeri Brebes 03.

Di sisi lain kesadaran masyarakat, wali murid SD Negeri Brebes 03 untuk turut memajukan sekolahnya sangat tinggi, di samping pendidikan orang tua murid yang rata-rata tamat SLTP/SMP dan kesadaran untuk menyekolahkan putra-putrinya cukup tinggi pula.

Pengurus Komite Sekolah yang memiliki kecerdasan dalam menterjemahkan sekolah efektif juga harus diakui. Kepala Sekolah bersama Komite dan Dewan Guru yang dibantu tokoh masyarakat mensosialisasikan dan memberikan pengertian tentang garis-garis besar langkah-langkah terwujudnya sekolah efektif. Sosialisasi yang dilaksanakan Kepala Sekolah, Guru, Komite dan tokoh masyarakat antara lain :

- 1). Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, bahan dan tenaga seperti membantu pengembangan gedung sekolah dengan dana, barang atau tenaga.
- 2). Peran serta dalam bentuk keikutsertaan, yang berarti menerima secara aktif apa yang telah diputuskan oleh pihak lain seperti biaya yang harus dikeluarkan orang tua dalam jumlah tertentu yang telah diputuskan musyawarah terbuka.

- 3). Peran serta melalui adanya konsultasi mengenai hal-hal tertentu seperti Kepala Sekolah berkonsultasi dengan Komite Sekolah dalam membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan.
- 4). Keterlibatan dalam memberikan pelayanan tertentu seperti kerjasama dengan Komite Sekolah dan dinas-dinas lain seperti Puskesmas dalam melakukan pemeriksaan kesehatan siswa dan instansi lainnya.
- 5). Keterlibatan sebagai pelaksana kegiatan yang telah didelegasikan/dilimpahkan seperti Komite Sekolah ikut serta memberikan dan mengambil keputusan tentang rencana kegiatan sekolah baik menyangkut kegiatan maupun pendanaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran serta masyarakat (PSM) khususnya SD Negeri Brebes 03 mempunyai peran yang sangat membantu dalam rangka terwujudnya sekolah yang efektif.

4. Hambatan Pelaksanaan SD Efektif

Secara signifikan pelaksanaan dalam rangka mewujudkan sekolah dasar efektif di SD Negeri Brebes 03 relatif kecil, tetapi butuh energi dan komitmen kuat dari seluruh komponen (pemerintah, sekolah dan masyarakat) untuk melaksanakan program.

Peneliti menghimpun hambatan-hambatan baik dari Pemerintah, sekolah dan masyarakat relatif kecil seperti :

- 1). Komitmen pemerintah daerah, dalam hal ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan keterbatasan waktu untuk berkunjung ke SD Negeri Brebes 03 dan memberikan solusi.
- 2). Belum adanya dana khusus dari Pemerintah Daerah untuk pelaksanaan Sekolah Dasar efektif.

3). Tingkat rotasi Kepala Sekolah dan Guru yang sebagian besar Kepala Sekolah dan Guru SD Negeri Brebes 03 termutasi karena promosi, tetapi sedikit mempengaruhi pelaksanaan program kegiatan.

Kepala Sekolah (Bapak Sulaeman R., S.Pd) yang dimutasi dari SD Negeri Kalimati 01 Kec. Brebes ke SD Negeri Brebes 03 dengan nota tugas per 1 November 2001. Sejak itulah Bapak Sulaeman R., S.Pd merintis sehingga kekurangan maupun hambatan terwujudnya sekolah dasar efektif untuk SD Negeri Brebes 03 tidak kompleks lagi. Beliau mempunyai semangat besar, manajerial dan kemampuan profesional yang sangat tinggi. Sehingga ke depan pelaksanaan pendidikan khususnya di SD Negeri Brebes 03 semakin lebih mudah. Kemampuan Guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang menggunakan PAKEM kadang mengalami kejenuhan dalam pengadaan alat peraga yang selalu mengikuti perkembangan karena keterbatasan waktu dan sarana yang belum komplit.

3). Kemampuan masyarakat secara finansial terbatas, betapun semangat mereka untuk mewujudkan sekolah efektif sangat maksimal dan kekuatan mereka terbatas pula.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. SD Negeri Brebes 03 telah memenuhi kualifikasi sebagai Sekolah Dasar efektif karena :
 - Manajemen Kepala Sekolah yang profesional.
 - Hasil Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang memenuhi standar pelayanan minimal.
 - APBS (Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) yang selalu meningkat dan mendukung.
 - Peran Serta Masyarakat (PSM) yang mendukung.
2. Sekolah efektif ditentukan keberhasilannya oleh manajemen yang profesional.
3. Manajemen yang profesional ditentukan oleh Kepala Sekolah yang profesional.
4. Sulaeman R., S.Pd dapat dikategorikan Kepala Sekolah yang profesional di SD Negeri Brebes 03 karena :
 - mampu melaksanakan fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).
 - mampu melaksanakan indikator sebagai sekolah efektif seperti keberhasilan :
 - a. Layanan belajar dan indikatornya
 - b. Pengelolaan dan layanan siswa

- c. Sarana prasarana sekolah
- d. Program dan pembiayaan (APBS)
- e. Peran Serta Masyarakat (PSM)
- f. Melaksanakan Budaya Sekolah

Semua kegiatan untuk menuju sekolah efektif dilaksanakan secara profesional.

B. Saran

Apa yang dilaksanakan oleh manajemen di SD Negeri Brebes 03 dalam mendukung sekolah efektif sudah cukup baik, akan tetapi supaya tingkat keberhasilannya lebih baik lagi, maka semua pihak perlu mendukung :

1. Dinas, Pemerintah perlu selalu memberikan supervisi / kontrol dan evaluasi secara terus menerus, ini penting agar tidak terjadi kelengahan.
2. Kalau perlu Dinas, Pemerintah Brebes khususnya memberikan penghargaan pada Kepala Sekolah, Dewan Guru, dan lainnya di SD Negeri Brebes 03 agar mendapatkan pengakuan atas pengabdianya.
3. Mengingat sekolah efektif itu jauh lebih baik secara kualitatif dengan Sekolah Dasar biasa, maka sekolah efektif perlu dikembangkan ke seluruh sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Dede, Rosyada. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta : Kencana.
- Dedi, Supriadi. 2003 *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Depdikbud R.I. 1989. *Penyusunan Rencana Program dan Pengajaran*. Jakarta : Biro Penyegaran Depdikbud R.I.
- .2000. *Penyusunan Rencana, Program dan Penganggaran*. Jakarta : Biro Perencanaan Depdikbud. R.I.
- Djam'an, Satori. 1999. *Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah*. Naskah Akademik Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Edwin, Sallis. 1993. *Total Quality Management*. Terjemahan. Philadelphia : London.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Dirjen Dikti Depdikbud.
- .2000. *Keefektifan Program Pendidikan Guru Sekolah Dasar*. Jurnal Ilmu Pendidikan No. 2. Jakarta.
- Fraenkel & Wallen. 1990. *The First Time Manager*. Amacom.
- Gaffar, Muhammad Fakry. 1987. *Perencanaan Pendidikan, Teori dan Metodologi*. Jakarta : Dirjen Dikti Depdikbud R.I.
- Gary, Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Gibson, James L. 1985. *Organization Behavior Structure Process*. Texas : Bussines Publication Inc.
- Hasibuan dan H. Melayu S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Haji Masagung.
- Haji, Sudjana. 2000. *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung : Falah Prod.
- Herbert, A. Simon. 1982. *Administrasi Behavior*. Jakarta : Bina Aksara.

- Hunt, Gilbert H., et all. 1999. *Effective Teaching, Preparation and Implementation*. Illionis : Charles C. Thomas Publisher.
- Hutomo, Suripan Sadi. 1991. *Mutiara yang Terlupakan : Pengantar Studi Sastra Lisan*. Surabaya : Hiski Jawa Timur.
- Idochi, MA. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan (Teori, Konsep dan Isu)*. Bandung : Alfabeta.
- Imam, Barnadib. 1996. *Dasar-dasar Pendidikan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Jakson E. Susan, Schuler S Randal. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21* : Jakarta : Erlangga.
- Keputusan Dirjen Dikdasmen dan Dirjen PUOD Nomor : 15a/C/Kep/TU/97 dan 422/208 tentang *Administrasi Sekolah Dasar*. Jakarta.
- Kurniawan, Khaerudin. 1990. *Pola Manajemen*. Jakarta : Jayasakti.
- Lexi, Maleong J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Lipham, James. 1985. *The Principalshif, Concepts, Competencies and Cases*. New York : Logman.
- Maja, Ibnu. 1999. *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar dalam Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat untuk Menunjang Produktivitas Sekolah*. Tesis. Bandung : PPS IKIP.
- Mamusung, J. 1994. *Konsep Manajemen Indonesia*. Jakarta : PPM.
- Mohtar, Buchori. 1994. *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan dalam Renungan*. Yogyakarta : Tara Wicara.
- Mudjito. 2001. *Manajemen Sekolah Dasar*. Jakarta : CV. Intan Buku Utama.
- Muhammad, Surya. 1993. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta : Kanisius.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- .2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhibbin, Syah. 2004. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Nana, Sudjana. 1982. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang, Fattah. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- _____.2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Nawawi, Hadari. 1987. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Gunung Agung.
- Ngalim, Purwanto. 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Oemar, Hamalik. 2001. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Oteng, Sutisna. 1993. *Administrasi Pendidikan Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung : PT. Aksara.
- _____.1993. *Organisasi Kepemimpinan Perilaku Administrasi*. Bandung : PT. Aksara.
- _____.2001. *Administrasi Pendidikan Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung : PT. Aksara
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang *Pendidikan Dasar*. Jakarta.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Bina Aksara.
- _____.1999. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta : Grasindo.
- _____. 2000. *Landasan Kependidikan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Retno Sriningsih Satmoko.1999. *Landasan Kependidikan*. Semarang. IKIP Semarang Press.
- Rusyan, A. Tabrani. 1993. *Manajemen Kependidikan*. Bandung : Media Puspa.
- Schuler, Rendal S, Jackson, dan Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sumidjo, Wahyu. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Supriadi Dedi, Fasli Jalal. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adicita Karya Nusa.
- Stephen, Robbins P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Suyanto. 2001. *Membangun Sekolah yang Efektif (Forum Otonomi Daerah)*. Harian Kompas 26 Januari 2001.
- Sutjipto. 1991. *Manajemen di Sekolah Dasar dan Menengah*. Makalah.
- Syaefudin, Sa'ud Udin. 2001. *Strategi dan Model Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Base Management) Menuju Sekolah Mandiri, Makalah Diskusi Panel Sosialisasi dan Praktek, Februari 2001*. Bandung : FIP UPI.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Paradigma Pendidikan Nasional*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- .2001. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- .2002. *Pendidikan Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R dan Ace Suryadi. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R dan Ace Suryadi. 1996. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- T. Rakajoni. 1980. *Panduan Umum Alat Penilaian Kemampuan Guru*. Jakarta : Depdikbud.
- Unesco. 1974. *Group Training*. Jakarta : Unesco
- UU No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Veithzal, Rivai. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta : PT. Persada Rajagrapindo.
- VV. Good. 1973. *Solving Dicipline Problems*. Second Edition. Boston : Allyn and Bacon Inc.
- Wiyono. 1989. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta : P2LPTK.

HASIL PENELITIAN
DI SD NEGERI BREBES 03
TANGGAL 3 OKTOBER 2005 S.D. 3 JANUARI 2006

No.	Hari / Tanggal	Kode	Objek / Sumber	Lokasi	Hal
1.	Kamis, 6 Okt 2005	01/W/KS/05	Kepala Sekolah	SDN Brebes 03	143
2.	Rabu, 12 Okt 2005	02/W/KS/05	Kepala Sekolah	Ruang Kepala Sekolah SDN Brebes 03	144
3.	Kamis, 13 Okt 2005	03/W/GK/05	Guru Kelas (Pak Fatoni)	SDN Brebes 03	146
4.	Jumat, 14 Okt 2005	04/W/GK/05	Guru Kelas (Ibu Eti Purwanti)	SDN Brebes 03	147
5.	Sabtu, 15 Okt 2005	05/P/Perp/05	Perpustakaan	SDN Brebes 03	148
6.	Senin, 17 Okt 2005	06/P/GK/05	KBM Kelas V	SDN Brebes 03	150
7.	Rabu, 26 Okt 2005	07/P/PesK/05	Pesantren Kilat	SDN Brebes 03	152
8.	Selasa, 15 Nop 2005	08/P/Staf/05	Penjaga Sekolah/Staf	SDN Brebes 03	154
9.	Rabu, 16 Nop 2005	09/W/GK/05	Nur Sholeh, S.Pd	SDN Brebes 03	155
10.	Kamis, 17 Nop 2005	10/P/GK/05	Guru Kelas I (Ibu Dasmi)	SDN Brebes 03	157
11.	Jumat, 18 Nop 2005	11/P/UKS/05	UKS	SDN Brebes 03	160
12.	Sabtu, 19 Nop 2005	12/W/Ortu/05	Pak Salim (Wali Murid) SD Negeri Brebes 03	Jl. A. Yani RT 01/19 Kelurahan Brebes	162
13.	Kamis, 24 Nop 2005	13/P/GBS/05	T. Didi Pharmadi		163
14.	Jumat, 25 Nop 2005	14/W/Ortu/05	Pak Budi dan Ibu Umi Olisoh (Wali Murid) SDN Brebes 03	Jln. Kelinci Tengah Dan Jln. Malahayu Perumnas Kaligangsa	165
15.	Senin, 28 Nop 2005	15/W/KMS/05	Ketua Komite SDN Brebes 03	Desa Sigambir Brebes	166
16.	Rabu, 30 Nop 2005	16/P/Eks/05	Ekstrakurikuler	SDN Brebes 03	168
17.	Kamis, 1 Des 2005	17/W/KMS/05	Bendahara Komite Sekolah dan Ibu Dwi Asih (RAPBS dan realisasinya)	Brebes Tengah Kelurahan Brebes	171
18.	Sabtu, 3 Des 2005	18/W/Ortu/05	Bapak Firdaus dan Ibu Indah (Wali Murid)	Saditan Brebes	174
19.	Rabu, 7 Des 2005	19/W/KS/05	Kepala Sekolah	SDN Brebes 03	176
20.	Senin, 19 Des 2005	20/P/Up/05	Upacara Bendera	SDN Brebes 03	178
21.	Jumat, 23 Des 2005	21/P/Eks/05	Ekstrakurikuler Pramuka	SDN Brebes 03	180
22.	Selasa, 27 Des 2005	22/W/PSM/05	Bapak H. Rismono, SH (Tokoh Masyarakat)	Jln. Kyai Kholid Barat RT 05/10 Kel. Pasarbatang	183
23.	Rabu, 28 Dse 2005	23/W/KS/05	Kepala Sekolah	SDN Brebes 03	185
24.	Kamis, 29 Des 2005	24/W/DK/05	Pengawas TK/SD Dabin I Kec. Brebes	Kantor Cabang Dinas P dan K Kec. Brebes	187
25.	Sabtu, 31 Des 2005	25/P/Eks/05	Kegiatan Ekstrakurikuler Komputer	SDN Brebes 03	190
26.	Selasa, 3 Jan 2006	26/W/KS/05	Mohon pamit dengan keluarga SD Negeri Brebes 03	SDN Brebes 03 di ruang kelas III A	192

HASIL WAWANCARA 1

Kode : 01/W/KS/05
 Hari/tanggal : Kamis, 6 Oktober 2005
 Sumber : Kepala Sekolah
 Lokasi : Ruang Kepala Sekolah

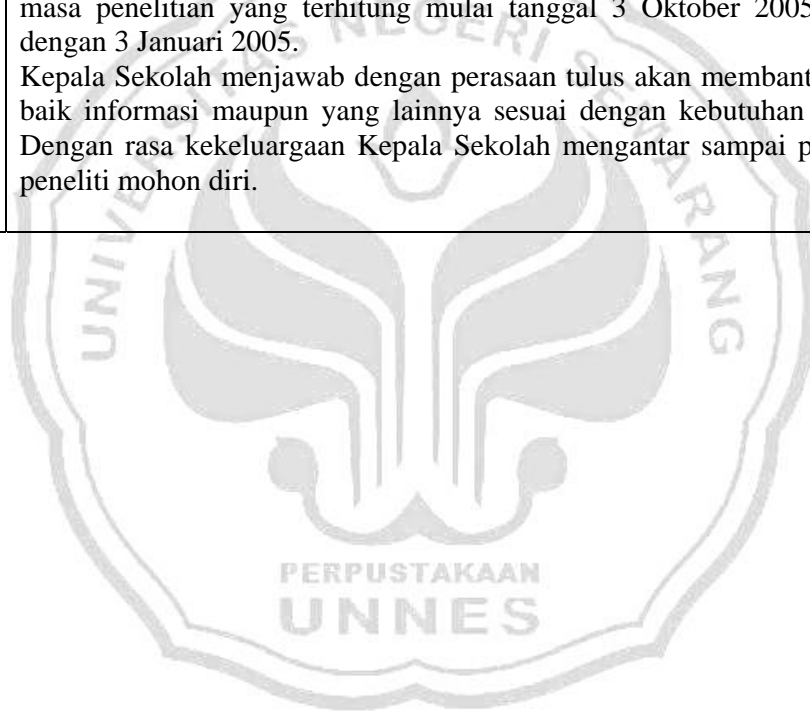
No.		Deskripsi Kegiatan	Refleksi
1.	1.1	Peneliti datang untuk menyerahkan surat ijin penelitian pukul 08.00 Wib	Makna yang diambil Sikap Kepala Sekolah terhadap tamu sangat ramah, walaupun baru pertama saya berkunjung, sehingga bagi peneliti sangat membantu untuk mendapat hasil penelitian yang sangat signifikan. Komunikasi yang pertama saya mengutarakan tentang tujuan dan maksud untuk mengambil penelitian di SD Negeri Brebes 03 Bapak Sulaeman R. Selaku Kepala sekolah tidak berkeberatan saat itulah mulai terbangun rasa kekeluargaan bersama keluarga SD Negeri Brebes 03.
	1.2	Peneliti mengisi buku tamu untuk menghadap Kepala Sekolah	
	1.3	Kepala Sekolah menerima dengan Baik	
	1.4	Peneliti mengutarakan tujuan datang ke SD Negeri Brebes 03 dengan menyerahkan surat ijin penelitian dari Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Nomor : 910/740.4.01/PG/2005 Yang ditindaklanjuti dengan surat Ijin penelitian dari Dinas P dan K Kab. Brebes Nomor : 072/03265/2005.	

APLIKASI HASIL WAWANCARA 2

Kode : 02/W/KS/05
 Waktu : Rabu, 12 Oktober 2005
 Sumber : Kepala SD Negeri Brebes 03
 Lokasi : Ruang Kepala Sekolah SD Negeri Brebes 03
 Pengantar : Pukul 08.00 WIB peneliti sudah tiba di SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes. Bapak Kepala Sekolah beserta Dewan Guru menerima kedatangan saya (peneliti) dengan baik dan ramah. Sebelum peneliti mendapat surat resmi Surat Ijin Penelitian dari Universitas, peneliti sudah sowan (datang) untuk diterimanya mengadakan penelitian di SD Negeri Brebes 03. Bapak Kepala Sekolah menanggapi dengan positif dan mempersilakan kapan waktunya untuk dilaksanakan penelitian, maka dengan adanya surat ijin yang resmi dari UNNES Nomor : 910/J40.4.01/PG/2005 tanggal 27 September 2005 yang ditindaklanjuti Surat Ijin Penelitian dari Dinas P dan K Kabupaten Brebes maka resmilah peneliti mengadakan penelitian di SD Negeri Brebes 03. Dengan menyerahkan surat ijin yang dilampiri proposal penelitian yang telah diujikan maka wawancara awal dengan Bapak Kepala Sekolah dimulai di ruang tamu Kepala Sekolah.

No.	Transkrip Wawancara
1.	Kapan bapak Sulaeman R.mendapat tugas di SD Negeri Brebes 03
2.	Bisa atau tidak berkeberatan apabila Bapak Sulaeman selaku Kepala Sekolah sedikit menceritakan sejarah SD Negeri Brebes 03 sebatas informasi yang Bapak terima.
3.	SD Negeri Brebes boleh dikatakan SD kuno, karena berdirinya sejak tahun 1939. Kepala Sekolah yang mendapat tugas di SD Negeri Brebes seperti saya (Bapak Sulaeman R.). Figur Kepala Sekolah selalu didokumentasikan dan dipajang di ruang tamu Kepala Sekolah.
4.	Kondisi gedung/motif bangunan walaupun sudah mengalami beberapa renovasi baik dari Dana Pemerintah maupun swadaya dari orang tua (wali murid), para donatur (alumni) tetapi tidak meninggalkan keasliannya sesuai dengan harapan orang tua murid yang terdahulu dan sekarang didukung pula oleh pemerintah daerah.
5.	Kemajuan SD Negeri Brebes 03 yang setiap tahun meningkat baik secara edukatif diakui oleh pemerintah khususnya di jajaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan juga keberhasilan di luar edukatif (non edukatif) juga berkembang pesat, dengan dibuktikan puluhan piala dan piagam yang dapat dipajangkan untuk memberikan motivasi kepada guru dan siswa.
6.	Partisipasi masyarakat, wali murid (orang tua) yang diorganisasikan yang dulu BP3 sekarang Komite itu merupakan mitra kerja dalam rangka pengembalian dana untuk kelancaran dan kemajuan SDN Brebes 03 baik sarana prasarana maupun yang lainnya.

7.	Apakah segala sesuatu keperluan/kebutuhan untuk kemajuan SD Negeri Brebes 03, Bapak Sulaeman R., S.Pd hanya dibicarakan dengan Komite saja ?
8.	Dalam susunan kepengurusan Komite yang terdiri dari Kepala Sekolah, Guru, Wali Murid dan Tokoh Masyarakat maka secara tidak langsung sebetulnya guru pun sudah dilibatkannya,tetapi secara ketransparan semua program-program yang akan disosialisasikan terlebih dahulu dengan dewan guru untuk kelancaran jalannya pendidikan khususnya di SD Negeri Brebes 03.
9.	Satu setengah jam lamanya (90 menit) peneliti wawancara awal dilaksanakan di Ruang Kepala Sekolah dengan mengambil beberapa gambar sebagai dokumentasi untuk bukti fisik kita selaku peneliti.
10.	Pukul 10.30 WIB peneliti mohon pamit dengan mengucapkan terima kasih dan mohon untuk diterima dikesempatan lain sampai terhitungnya masa penelitian yang terhitung mulai tanggal 3 Oktober 2005 sampai dengan 3 Januari 2005.
11.	Kepala Sekolah menjawab dengan perasaan tulus akan membantu semua baik informasi maupun yang lainnya sesuai dengan kebutuhan peneliti. Dengan rasa kekeluargaan Kepala Sekolah mengantar sampai pintu dan peneliti mohon diri.



APLIKASI HASIL WAWANCARA 3

Kode : 03/W/GK/05
 Waktu : Kamis, 13 Oktober 2005
 Sumber : Bapak Fatoni Guru Kelas SD Negeri Brebes 03
 Lokasi : SD Negeri Brebes 03

Pengantar : Pukul 09.00 WIB peneliti sudah tiba di SD Negeri Brebes 03 Kec. Brebes tepat bel berbunyi tanda istirahat pertama. Peneliti menemui salah satu guru yaitu Bapak Fatoni. Peneliti minta ijin untuk masuk dalam kelas melihat-lihat pajangan yang terpajang dalam kelas dan papan informasi untuk siswa-siswi. Setelah berapa menit peneliti mengamati ruangan kelas, dilanjutkan dengan wawancara sebagai berikut :

No.	Transkrip Wawancara
1.	Meniko kelas Vi nggih Pak
2.	Inggih
3.	Rapi, bersih dan menarik dalam menempatkan gambar maupu hasil karya anak.
4.	Bapak Fatoni sebagai guru kelas, apa tugas lain yang dibebankan Bapak Fatoni ?
5.	Dalam tugas pokok sebagai guru kelas maupun guru bidang studi seperti guru agama, guru olah raga, guru Bahasa Inggris ada juga tugas lain yang yang diatur dalam sistem pengorganisasian sekolah atau yang disebut struktur organisasi.
6.	Sistem pengorganisasian yang meliputi : pengorganisasian guru, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan pengorganisasian Proses Belajar Mengajar (KBM) semua tersusun dalam organisasi sekolah dan ditempatkan di tempat yang strategis dekat ruang Kepala Sekolah, ruang tamu, sehingga baik guru maupun orang lain (tamu) dapat melihat dan membacanya. Semua tugas dan kewajiban yang telah dimusyawarahkan dan disepakati bersama dibuktikan dengan SK Kepala Sekolah yang dihargai dengan nilai dalam angka kredit jika mengajukan kenaikan tingkat atau promosi. Tugas yang diberikan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
7.	Pergantian dalam struktur organisasi sekolah berapa tahun sekali.
8.	Untuk pergantian kelas dua tahun sekali minimal. Untuk tugas lain mungkin bisa lebih dari dua tahun, apabila masih dianggap mampu dan hasil evaluasinya bagus.
9.	Tepat pukul 09.30 bel masuk berbunyi, peneliti mengucapkan terima kasih kepada Bapak Fatoni yang menyampaikan informasinya.

APLIKASI HASIL WAWANCARA 4

Kode : 04/W/GK/05
 Waktu : Jumat, 14 Oktober 2005
 Sumber : Ibu Eti Purwanti Guru Kelas SD Negeri Brebes 03
 Lokasi : SD Negeri Brebes 03

Pengantar : Peneliti datang ke SD Negeri Brebes 03 pukul 08.45 WIB. Lima belas menit kemudian bel berbunyi tepat pukul 09.00 WIB, tanda istirahat dimulai. Peneliti menemui salah satu Guru, yaitu Ibu Eti Purwanti. Ibu Eti sudah tahu bahwa saya sedang mengadakan penelitian, karena kedatangan saya pertama waktu mengantarkan surat tugas penelitian, Kepala Sekolah sudah memperkenalkan, dan beliau memberikan himbauan kepada semua dewan guru dan staf lainnya apabila dimintai informasi atau keterangan lainnya oleh Peneliti sampaikan apa adanya. Maka peneliti untuk berbincang dengan Ibu Eti tidak ada kendala, dan wawancara dimulai di ruangan guru sambil berbincang-bincang dengan santai.

No.	Transkrip Wawancara
1.	Ngapunten Ibu Eti, saya mengganggu
2.	Nopo ingkang bisa saya bantu ?
3.	Nggih omong-omong santai mawon
4.	Saya senang melihat kekeluargaan SD Negeri Brebes 03, jam istirahat betul-betul disempatkan untuk berkumpul pada ruangan yang strategis ini.
5.	Nopo Bapak (Kepala Sekolah) dalam waktu istirahat seperti ini juga sering bergabung di ruang Guru.
6.	Wah beliau sering sekali bergurau, bercanda, itu jika kebetulan tidak ada tamu.
7.	Kepala Sekolah (Bapak Sulaeman R., S.Pd) mempunyai sifat kebapaan, karena Bapak, kalau Ibu ya keibuan. Bapak Leman usianya masih muda dibanding saya tapi beliau dalam mengatur, membimbing disertai hubungan kekeluargaan, baik yang bersifat kedinasan maupun pribadi. Beliau selalu mempersatukan agar tidak terjadi kesenjangan. Kepala Sekolah selalu mempersatukan agar terjadi intensitas pelaksanaan hubungan yang terus menerus antar Guru dan karyawan, sehingga tercipta hubungan yang harmonis, kondusif seperti sekarang ini yang bisa Ibu (peneliti) lihat.
8.	Matur nuwun Ibu Eti
9.	Sami-sami, Ibu Eti masuk kelas lagi, karena bel masuk sekolah sudah berbunyi.

HASIL PENGAMATAN 5

Kode : 05/P/Perp/2005
 Hari/tanggal : Sabtu, 15 Oktober 2005
 Objek/Sumber : Perpustakaan
 Lokasi : SD Negeri Brebes 03

No.	Deskripsi Kegiatan	Refleksi
1.	<p>1.1 Penelitian pada kegiatan Perpustakaan</p> <p>Kegiatan perpustakaan telah terjadwal dengan baik memudahkan petugas perpustakaan untuk menjalankan tugasnya</p> <p>1.2 Petugas perpustakaan oleh yang masih berstatus pengabdian dengan ijazah SMA dapat bekerja dengan baik walaupun imbalannya hanya cukup untuk keperluan sendiri</p> <p>1.3 Kepala Sekolah selalu memberikan motivasi dan bimbingan dan kekeluargaan yang baik sehingga petugas pun merasa diperhatikan.</p> <p>1.4 Anggota perpustakaan yang terdiri dari Kepala Sekolah, guru, siswa, staf administrasi, satpam aktif untuk berkunjung salah satunya adalah untuk meminjam buku.</p> <p>1.5 Buku yang tersedia dalam perpustakaan berupa fiksi dan non fiksi juga pengetahuan yang lain.</p> <p>1.6 Pembagian buku untuk kelas I, II dan III berbeda dengan kelas IV, V dan VI untuk kelas rendah masih banyak cerita bergambar. Jumlah buku 2.300 eksemplar yang terdiri dari fiksi 500 eksemplar, non fiksi 300 eksemplar dan buku pelajaran 1.500 eksemplar</p>	<p>Petugas perpustakaan menerima Dengan baik dan sopan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diawali dengan melihat-lihat Buku kita mengadakan percakapan. 2. Lokasi/ruangan yang berukuran 5 x 7 m tertata dengan rapi 3. Administrasi perpustakaan lengkap dari mulai kartu pinjam sampai daftar buku yang ada juga jadwal pinjam untuk masing masing kelas 4. Bimbingan Kepala Sekolah selalu dilaksanakan begitu juga jika petugas mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas khusus dalam hal-hal yang baru selalu berkoordinasi dengan Kepala Sekolah. Keterbukaan Kepala Sekolah membuat semua bisa berjalan dengan baik dan lancar. Dari informasi dan pengamatan peneliti maka peneliti memberi nilai postif (A) 5. Kekayaan buku perpustakaan selalu bertambah setiap tahunnya kecuali dari pemerintah juga sumbangan dari siswa yang tamat kelas VI kesemuanya menambah khasanah dan kekayaan khususnya dalam meningkatkan minat membaca. 6. Penataan buku dan jenis buku juga menambah semangat siswa untuk pergi ke perpustakaan. dari kesemuanya khususnya untuk perpustakaan SD Negeri Brebes 03 peneliti memberikan nilai rata-rta (AB)

No.	Deskripsi Kegiatan	Refleksi
2.	2.1 Dari pukul 08.30 – 11.00 WIB peneliti mengadakan pengamatan dan penelitian.	1. Situasi yang penuh kekeluargaan petugas perpustakaan dengan peneliti bisa melaksanakan apa yang menjadi tujuan kita bersama
	2.2 Atas ijin Kepala Sekolah, peneliti tidak mengalami kendala ataupun hambatan ?	2. Tepat pukul 11.15 saya (peneliti) mohon pamit dengan ucapan terima kasih atas kebaikan dan penerimaannya dan menyampaikan kesediaan bapak Kepala sekolah beserta Dewan Guru untuk menerima peneliti selanjutnya
	2.3 Akhirnya tepat pukul 11.10 saya (peneliti) mohon pamit	

Catatan :

Struktur Organisasi Perpustakaan

Ketua : Suharsih, S.Pd
 Sekretaris : Sartono
 Bendahara : Cucun Sundari
 Pembantu Umum : Nur Zazila

Jadwal Kegiatan

Senin – Kamis : Membaca Bebas
 Kamis – Sabtu : Pinjaman Buku
 Kamis : Kelas I dan II
 Jumat : Kelas III dan IV
 Sabtu : Kelas V dan VI

Pinjaman tidak dipungut biaya, setiap 5 (lima) bulan sekali diadakan rewed untuk memberi motivasi agar siswa gemar membaca buku.

HASIL PENGAMATAN 6

Kode : 06/P/GK/05
 Hari/tanggal : Senin, 17 Oktober 2005
 Sumber : KBM
 Lokasi : SD Negeri Brebes 03

No.	Deskripsi Kegiatan	Refleksi
1.	<p>1.1. Peneliti masuk pada kelas V A Pukul 07.15 WIB, KBM pertama dimulai</p> <p>1.2 Siswa duduk di tempat duduknya</p> <p>1.3 Ketua kelas menyiapkan dan berdoa</p> <p>1.4 Guru Kelas V (Ibu Prihastuti, S.Pd) Berdiri di depan kelas untuk menyampaikan salam sebagai dimulainya pelajaran.</p> <p>1.5 Absen murid. Papan absen murid di dalam kelas secara otomatis tugas Ketua kelas dan sekretaris mengisinya apabila ada yang tidak berangkat. Jika hadir semua ditulis "nihil"</p> <p>1.6 Kebiasaan yang baik dan disiplin yang tinggi sudah menjadi kehidupan sehari-hari dalam situasi belajar di sekolah.</p>	<p>Sikap siswa dan situasi kelas kondusif menjadi gairah dan motivasi belajar sangat tinggi. Maka pada awal pertemuan dalam penelitian saya menghasilkan yang sangat positif. Dengan demikian peneliti memberi nilai positif (A)</p>
2.	<p>2.1 Sebagai tamu untuk pertama peneliti mengucapkan salam pada Guru dan siswa kelas V A.</p> <p>2.2 Siswa membalas dengan rasa simpati</p> <p>2.3 Ucapan salam dan selamat paginya sudah menjadi kebiasaan siswa SD Negeri Brebes 03</p>	<p>1. Suasana penuh kekeluargaan antara guru dan siswa terjalin dengan bagus</p> <p>2. Menghormati tamu pun merupakan sikap yang telah terbina oleh semua dewan guru. Kepositifan tersebut pantas saya sebagai Peneliti memberi nilai A.</p>
3.	<p>3.1 Peneliti bertanya kepada siswa. senangkah kamu diajar Ibu</p> <p>3.2 Siswa menjawab senang</p> <p>3.3 Jelaskan Ibu Tuti mengajarnya</p> <p>3.4 Siswa menjawab serempak jelas</p> <p>3.5 Peneliti mengikuti satu tatap muka dalam satu pelajaran kebetulan mata pelajaran.</p>	<p>1. Keakraban guru kelas dan siswa sangat baik sehingga anak akrab tidak ada rasa takut untuk bertanya keberhasilan akan maksimal</p> <p>2. Kesopanan dan budi pekerti yang diterapkan dalam pelajarannya juga terbina dengan baik maka peneliti memberi predikat yang positif (A)</p>
4.	<p>4.1 Guru mulai pelajaran dengan diawali apersepsi mengulang pelajaran yang lalu dengan mengarah pada pelajaran yang akan disajikan pada saat itu.</p>	<p>1. Siswa mengikuti pelajaran dengan baik dan menjawab beberapa pertanyaan yang diajukan oleh guru sebagai</p>

No.	Deskripsi Kegiatan	Refleksi
5.	4.2 Penyajian materi yang dilengkapi dengan alat peraga (alat bantu) betul-betul sangat berbeda hasilnya.	2. Materi yang disajikan sangat jelas diterima oleh siswa metode yang digunakan bervariasi disesuaikan dengan materi dan alat bantu yang digunakan.
	4.3 Siswa mengikuti dengan tertib dengan beberapa metode (metode bervariasi)	3. Evaluasi pada satu topik yang telah disajikan sangat memuaskan maka peneliti memberi nilai (AB)
	4.4 Keberhasilan dalam suatu kegiatan belajar dalam satu topik dibuktikan dengan evaluasi yang hasilnya di atas rata-rata 7,5	
	5.1 Istirahat waktu yang sangat tepat untuk berbincang-bincang dengan guru kelas tentang keprofesionalan Kepala Sekolah dalam menggalang keaktifan Dewan Guru untuk melaksanakan KBM dan peningkatan mutu	1. Perbincangan peneliti dengan guru kelas (Ibu Prihastuti,S.Pd) merupakan masukan terutama tentang profesional Kepala Sekolah selama bertugas di SD Negeri Brebes 03.
	5.2 Sejak tahun 2002 pak Sulaeman R. menjabat Kepala Sekolah di SD Negeri Brebes 03. Banyak motivasi yang diberikan bagi guru terutama dalam peningkatan Kegiatan Belajar Mengajar	2. Keaktifan, motivasi dan bimbingan Kepala Sekolah benar-benar membuat guru kelas bisa meningkatkan mutu pendidikan terutama dalam kegiatan KBM. semua sarana (alat peraga) untuk keberhasilan KBM sangat diperhatikan dan dipenuhi keberadaannya. Di samping itu guru pun diberi motivasi untuk bisa mengadakan alat peraga yang sederhana dari bahan bekas dari lingkungan sekolah maupun dari rumah siswa dan guru, seperti kaleng roti, botol aqua bisa dimanfaatkan untuk alat.
5.3 Apakah sarana khususnya untuk pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar sangat dipenuhi oleh Kepala Sekolah.		

