

**MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN  
SEKOLAH EFEKTIF  
(Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)**

**TESIS**

**Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M. Pd)**



**OLEH:**

**ANNISA YUNIA BEKTI  
NIM: 14013063**

**PROGRAM PASACASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERIPALANGKA RAYA  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
1437 H/2016 M**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 email : [iainpalangkaraya@kemenag.go.id](mailto:iainpalangkaraya@kemenag.go.id)  
Website : <http://iain-palangkaraya.ac.id>

---

**NOTA DINAS**

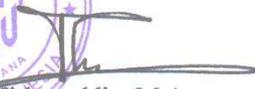
Judul Tesis : Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif  
(Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)

Ditulis Oleh : Annisa Yunia Bekti

NIM : 14013063

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, November 2016  
Direktur,  
  
Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag  
NIP. 19591009 198903 1002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 email : [iainpalangkaraya@kemenag.go.id](mailto:iainpalangkaraya@kemenag.go.id)  
Website : <http://iain-palangkaraya.ac.id>

---

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif  
(Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)

Ditulis Oleh : Annisa Yunia Bekti

NIM : 14013063

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Pembimbing I,

Dr. H. Abdul Qodir, M.Pd  
NIP. 19560203 199003 1 001

Palangka Raya, November 2016  
Pembimbing II,

Dr. H. Sardimi, M.Ag  
NIP. 196380108 199402 1 001

Mengetahui,  
Kaprodi MPI,

Dr. H. Sardimi, M.Ag  
NIP. 19680108 199402 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 email : [iainpalangkaraya@kemenag.go.id](mailto:iainpalangkaraya@kemenag.go.id)  
Website : <http://iain-palangkaraya.ac.id>

**PENGESAHAN**

Judul Tesis : Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif  
(Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)  
Ditulis Oleh : Annisa Yunia Bekti  
NIM0 : 14013063  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Mengetahui,  
Direktur,  
  
Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag  
NIP. 19591009 198903 1002

Palangka Raya, November 2016  
Kaprod MPI,

  
Dr. H. Sardimi, M.Ag  
NIP. 19680108 199402 1 001

## PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul **MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF (STUDI PADA SDN 4 MENTENG PALANGKA RAYA)** Oleh Annisa Yunia Bekti NIM 01413063 telah dimunaqasahkan oleh Tim Munaqasah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islma Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 17 Safar 1438 / 17 September 2016

Palangka Raya, November 2016

### Tim Penguji

1. **Dr. Jasmani, M. Ag** (.....)  
Ketua Sidang/Anggota
2. **Dr. H. Mazrur, M.Pd** (.....)  
Anggota
3. **Dr. H. Abdul Qodir, M.Pd** (.....)  
Anggota
4. **Dr. H. Sardimi, M. Ag** (.....)  
Sekretaris/ Anggota

Direktur

Pascasarjana IAIN Palangka Raya

**Dr. H. Jirhanuddin, M. Ag**  
NIP. 19591009 198903 1 002

## **Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif. (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)**

Annisa Yunia Bkti. Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif. (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya), Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pasca Sarjana IAIN Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Pembimbing (1) Dr. H. Abdul Qodir, M.Pd dan (2) Dr. H. Sardimi, M.Ag

### **Abstrak**

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan adanya kemampuan manajerial diharapkan kepala sekolah dapat menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah efektif. Pada sekolah yang efektif kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, perorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam merencanakan sekolah efektif ? 2) Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam mengorganisasi sekolah efektif ? 3) Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengarahan menuju sekolah efektif ? 4) Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengendalian menuju sekolah efektif ?. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajerial kepala sekolah mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sehingga tercipta sekolah efektif.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Sumber data penelitian ini adalah kepala sekolah (sebagai *key informan*), wakil kepala sekolah, guru, orang tua murid (komite sekolah) dan tata usaha (sebagai informan). Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisa data penelitian dilakukan melalui langkah-langkah : (1) mengumpulkan data, (2) mereduksi data, (3) pemaparan data, dan (4) penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian adalah : 1) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan menciptakan sekolah efektif sesuai dengan kriteria sekolah efektif, 2) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai prosedur, 3) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam Pengarahan menciptakan sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik., 4) Kemampuan manajerial Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Dari keseluruhan manajerial kepala sekolah maka dapat dinyatakan bahwa kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya telah mampu menciptakan sekolah efektif karena telah menerapkan indikator sekolah efektif yang mengacu pada *input*, proses, *output* dan *outcome* sekolah.

Kata kunci : Manajerial, Sekolah, Efektif

## **Principal's Managerial Skill in Creating the Effective School (Studyat SDN 4 Menteng Palangka Raya)**

**Annisa Yunia Bkti.**Principal's Managerial Skill in Creating the Effective School(Studyat SDN 4 Menteng Palangka Raya), Thesis, Islamic Education Management Study Program, Master Program of IAIN Palangka Raya, Kalimantan Tengah. The Advisors: (1) Dr. H. Abdul Qodir, M.Pd and (2) Dr. H. Sardimi, M.Ag

### **Abstract**

The competency of principal's managerial skill is a crucial and strategic factor in improving the quality and the progress of the school. It is expected to the principal to make the school effective. The principal has powerful role in planning, organizing, leading, and controlling.

The formulations of the problem are:1) How is the competency of the principal of SDN 4 Menteng Palangka Raya in planning the effective school? 2) How is the competency of the principal of SDN 4 Menteng Palangka Raya in organizing the effective school? 3) How is the competency of the principal of SDN 4 Menteng Palangka Raya in leading to be the effective school? 4) How is the competency of the principal of SDN 4 Menteng Palangka Raya in controlling to be the effective school? The purpose of the research is to describe and analyze the principal's managerial skill in planning, organizing, leading and controlling so it creates the effective school.

The research used the descriptive qualitative method. The data source of the research is the principal (as the key informant), the vice principal, teachers, parents (the school committee), and the administration officer (as the informant). The data collecting technique is through observation, interview, and documentation. The steps of the data analysis of the research are: (1) data collection, (2) data reduction, (3) data display, and (4) conclusion drawing.

The result of the research are: 1) the competency of principal's managerial skill in planning the effective school meets the criteria of the effective school, 2) the competency of principal's managerial skill in organizing appropriates the procedure, 3) the competency of principal's managerial skill in leading the effective school runs well, 4) the competency of principal's managerial skill in controlling the effective school is through monitoring and evaluating. Among the competency of principal's managerial skills, it shows that the principal of SDN 4 Menteng Palangka Raya is able to create the effective school, since it has implemented the indicator of the effective school which refers to input, process, output and outcome of the school.

Keyword : Managerial, School, Effective

## **Kata Pengantar**

### ***Bismillahirrahmanirrahim***

Syukur alhamdulillah dipanjatkan kehadiran Allah swt. Karena atas limpahan berkah, taufiq dn hidayah-Nya, tesis dengan judul “Manejerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif. (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)dapat diselesaikan.

Tesis ini dibuat dalam rangka untuk memperoleh gelar akademik jenjang Starata Dua (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd) diselenggarakan oleh IAIN Palangka Raya,dan juga sebagai bentuk peningkatan kualitas, pengembangan wawasan pribadi penulis dan sebagai bentuk pengabdian diri pada masyarakat dalam memajukan pendidikan, di wilayah Kalimantan Tengah.

Penulisan dan penyusun tesis ini adalah tugas yang sangat berat, sehingga memerlukan berbagai bantuan dari berbagai pihak dalam membimbing penulis dalam penyelesaiannya, untuk itu ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada yang terhormat:

1. Dr. Ibnu Elmi A.S Pelu, S.H., M.H, selaku Rektor IAIN Palangka Raya, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan di program Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang juga telah banyak memberikan arahan dan petunjuk keilmuan selama masa perkuliahan
2. Dr. H. Jirhanuddin, M.Ag, selaku direktur Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya sekaligus selaku dosen pembimbing akademik, yang telah memberikan bimbingan dalam masa pembuatan draf proposal tesis ini

sehingga memberikan pemahaman yang jelas dan gamblang bagaimana membuat proposal tesis.yang telah memberikan arahan dan bimbingan serta kesempatan penyelesaian tesis ini.

3. Dr. H. Abdul Qodir, M.Pd, selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan atau arahan secara teknis dan kontinyu mengenai substansi isi tesis sehingga dapat diselesaikan sebagaimana harapan.
4. Dr. H. Sardimi, M.Ag , selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam dan pembimbing II yang juga telah memberikan banyak motivasi dan masukan serta arahan dalam teknis penulisan tesis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai tidak menyimpang jauh dari yang diinginkan
5. Para staf dan karyawan Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian administrasi sehingga melancarkan penulis dalam melaksanakan tugas baik selama perkuliahan maupun sampai tugas akhir penulisan tesis ini.
6. Ibu Dr. Erna Watie, SP.d, M. MP.d selaku kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi dan dukungan dalam penulisan tesis.
7. Para guru, karyawan dan SDN 4 Menteng Palangka Raya yang secara kooperatif membantu penulis dalam memberikan informasi yang valid dan bertanggung jawab, sehingga penulis tidak kesulitan dalam memperoleh informasi,

8. Kawan-kawan seperjuangan yang juga turut serta memberikan masukan-masukan dalam perbaikan tulisan ini

9. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara sengaja ataupun tidak sengaja membantu kelancaran pembuatan draf proposal tesis ini

Semoga orang-orang yang telah rela hati membantu penulis dalam penyelesaian tesis selalu mendapat rahmat dan keberkahan dari Allah swt serta mendapat ganjaran pahala dari-Nya.

Palangka Raya, November 2016

Penulis,

## PERNYATAAN ORISINALITAS

*Bismillahirrahmaanirrahiim*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif ( Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya) adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, November 2016

Yang membuat pernyataan,

Annisa Yunia Bekti

NIM. 14013063

# MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawabannya mengenai orang yang dipimpinnya”

(H.R. Bukhari)

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini dipersembahkan kepada :*

*Ayahanda Sutoyo, SH dan ibunda Sri Muryani yang telah berjuang dalam membesarkan dan memelihara saya , yang selalu memberikan doa, dukungan, nasehat yang semuanya tidak dapat saya balas, semoga Allah selalu membalas semuanya dengan selalu memberikan rahmat dan kesehatan sampai akhir hayat*

*Anak saya tercinta, Salma Khansa Huwaida , yang selalu menjadi penyemangat saya untuk menyelesaikan tesis ini*

*Adik-adik saya Firlana Bakti Oktiatama, M.Pd, Junjung Apriyandi, S. Kep. Ns, Aninda Yola Rahmatika, terima kasih doa dan suport kalian.*

*Terimakasih untuk Edy Rustian, SE figur penting yang selalu memberikan semangat, motivasi dan inspirasi dalam kehidupan saya.*

*Dan semua rekan-rekan seperjuangan yang telah membantu terselesainya tesis ini*

*Terima kasih*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
NOTA DINAS.....	ii
PERSETUJUAN.....	iii
PENGESAHAN.....	iv
PENGESAHAN TESIS.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ix
MOTTO.....	xii
PERSEMBAHAN.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xxiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	7
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Kegunaan Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	10
1. Hakikat Manajemen dan Manajerial .....	10
2. Kepala Sekolah Profesional .....	13
a. Standar Kepala Sekolah.....	16
b. Peran Kepala Sekolah Profesional.....	18
3. Manajerial Kepala Sekolah.....	26

a. Perencanaan ( <i>Planning</i> ).....	29
b. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ).....	31
c. Pengarahan ( <i>Directing</i> ).....	34
d. Pengendalian ( <i>Cotrolling</i> ).....	38
4. Keterampilan Manajerial Kepala sekolah Mengembangkan Sekolah Efektif.....	40
5. Sekolah Efektif.....	42
B. Penelitian yang Relevan.....	50

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan waktu penelitian .....	53
B. Latar Penelitian .....	53
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	54
D. Data dan Sumber Data.....	58
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan data.....	59
F. Prosedur Analisis Data.....	65
G. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	69

### BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	72
B. Temuan Penelitian.....	96
C. Pembahasan Hasil Temuan.....	127

### BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	142
B. Rekomendasi.....	144

### DAFTAR PUSTAKA

## **LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

Lampiran 4 Catatan lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung ( Surat Penunjukan Bimbingan Tesis, Surat Izin Riset, Surat Keterangan Selesai Observasi/ Penelitian, Program Sekolah, SK, Hasil Rapat, RKAS, Realisasi Target Penerimaan Komite, Program Kerja Kepala Sekolah, Kliping Koran Prestasi Sekolah, foto Selama Penelitian)

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Bentuk Lambang
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	ba'	B	Be
3	ت	ta'	T	Te
4	ث	Sa	s	Es (dengantitik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	ha'	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha'	Kh	ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Zal	z	zet (dengantitik di atas)
10	ر	ra'	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	es dan ye
14	ص	Sad	s	es (dengantitik di

				bawah)
15	ض	Dad	d	de (dengantitik di bawah)
16	ط	ta'	t	te (dengantitikdibawah)
17	ظ	za'	z	zet (dengantitikdibawah)
18	ع	'ain	'	koma terbalik
19	غ	Gain	G	Ge
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	F	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Mim	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Wawu	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	...'	Apostrop
29	ي	Ya	Y	Ye

## B. KonsunanRangkapkarenaSyaddahditulisrangkap

متعقد بين	ditulis	<i>muta' aqqidain</i>
عادة	ditulis	<i>'iddah</i>

### C. Ta' Marbutah

#### 1. Bila di matikan ditulis h

هبة	ditulis	<i>Hibbah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki falaslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الاولياء	ditulis	<i>karamah al-aulya</i>
----------------	---------	-------------------------

#### 2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah atau dammah ditulis

t.

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakatulfitri</i>
------------	---------	---------------------

### D. Vocal Pendek

–	Fathah	ditulis	a
–	Kasrah	ditulis	I
–	Dammah	ditulis	u

### E. Vokal Panjang

Fathah + alif	ditulis	a
جاهلية	ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
Fathah + ya' mati	ditulis	a
يسعي	ditulis	<i>yas 'a</i>
Kasrah + Ya' mati	ditulis	i
كريم	ditulis	<i>karim</i>
Dammah +	ditulis	u
Wawumati		
فروض	ditulis	<i>furud</i>

### F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	ditulis	ai
بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
Fathah + wawumati	ditulis	au
قول	ditulis	<i>qaulun</i>

**G. Vokal Pendek yang Berurut dalam Satu Kata  
Dipisahkandengan Apostrof**

ا ا ن ت م	ditulis	<i>a'antum</i>
ا ع د ت	ditulis	<i>u'iddat</i>
ل ن ن ش ك ر ت م	ditulis	<i>la'inSyakartum</i>

**H. Kata Sandang Alif + Lam**

a. Biladiikutihuruf *Qamariyyah*

القران	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyas</i>

b. Biladiikutihuruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, sertamenghilangkanhuruf “*l*” (el) nya.

السماء	ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

**I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat**

Ditulismenurutpenulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	<i>zawl al-furud</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

## Daftar Tabel

TABEL III.1	PELAKSANAAN PENELITIAN .....	53
TABEL IV.1	DAFTAR PERUBAHAN NAMA SEKOLAH.....	74
TABEL IV.2	NAMA-NAMA KEPALA SEKOLAH .....	77
TABEL IV.3	DATA SEKOLAH TAHUN 2015/2016.....	78
TABEL IV.4	DATA PENDIDIK DAN TENAGA EPENDIDIKAN TAHUN 2015/2016 .....	82
TABEL IV.5	DATA GURU BERSERTIFIKASI DAN YANGBELUM SERTIFIKASI TAHUN AJARAN 2015/2016.....	84
TABEL IV.6	PESERTA DIDIK DARI TAHUN 2011-2016.....	85
TABEL IV.7	PESERTA DIDIK BERDASARKAN AGAMA TAHUN AJARAN 2015-2016 .....	86
TABEL IV.8	KEADAAN SARANA DAN PRASARANA SDN 4 MENTENG PALANGKA RAYA TAHUN AJARAN 2015/2016 .....	88

## Daftar Gambar

Gambar 1.1	Skema Model Analisis Interaktif.....	67
------------	--------------------------------------	----

#### **DAFTAR SINGKATAN**

SDN : Sekolah Dasar Negeri

RAKS : Rencana Anggaran Kerja Sekolah

RKKS : Rencana Kerja Kepala Sekolah

BOS : Bantuan Operasional Sekolah

Rakor : Rapat Koordinasi

PSB : Pusat Sumber Belajar

UU : Undang-Undang

KTSP : Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Usaha meningkatkan sumber daya manusia telah diupayakan secara maksimal oleh pemerintah, di antaranya, yaitu dengan telah ditetapkannya Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Hal ini berarti secara yuridis formal Indonesia telah memiliki pijakan yang lebih kuat untuk melaksanakan pendidikan. Dalam upaya melaksanakan pendidikan tersebut tentu tidak lepas dari peran serta dari sumber daya pendidikan sebagaimana disebutkan dalam Bab I Pasal 1 ayat 23 dalam undang-undang tersebut, yaitu Sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana.<sup>1</sup>

Dalam undang - undang tersebut memberikan gambaran jelas bahwa pelaksanaan pendidikan tidak hanya memerlukan sarana dan prasarana yang memadai ,tetapi juga memerlukan tenaga pendidikan dan kependidikan yang lebih profesional.

Kepala sekolah adalah disamping sebagai tenaga pendidik, juga sebagai tenaga kependidikan yang memiliki peran penting bagi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sebagai guru, kepala sekolah melaksanakan kegiatan belajar mengajar kepada para peserta didik. Sebagai

---

<sup>1</sup>Undang-Undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, Bandung: Citra Umbara, 2014, h. 5.



tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki tugas penting dalam mengelola administrasi sekolah agar menjadi maju.

Husnul Yaqin menjelaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai tenaga administrasi nampak terlihat dalam tugas-tugas dan proses administrasi, yaitu, Tugas-tugas administrasi, meliputi: bidang staf, bidang kesiswaan, kepemimpinan sekolah, masyarakat, pengajaran dan pengembangan kurikulum, keuangan sekolah, gedung dan fasilitas sekolah.

Sedangkan untuk Proses administrasi, meliputi: identifikasi masalah, diagnosa, pemecahan masalah, menentukan tujuan-tujuan, membuat keputusan, perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, delegasi, komunikasi dan evaluasi.<sup>2</sup>

Dari uraian tugas kepala sekolah di atas, jika dipaparkan satu persatu, sangat banyak sekali tugas kepala sekolah sebagai administrator di sekolah. Beratnya tugas kepala sekolah tersebut, kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang efektif. Karena kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat besar pengaruhnya terhadap guru-guru dan terhadap pencapai peserta didik. James H. Stronge dan kawan-kawan menyebutkan beberapa karakteristik spesifik dari perilaku dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkontribusi secara langsung terhadap aktivitas kepemimpinan, terdapat dalam beberapa kategori sebagai berikut: Kepemimpinan pengajaran, Iklim sekolah, Administrasi sumber daya manusia, Evaluasi guru, Manajemen

---

<sup>2</sup>HusnulYaqin, *KapitaSelektaAdministrasi dan ManajemenPendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 68-83.

organisasional, Komunikasi dan Hubungan Komunitas, Profesionalis medan kepala sekolah, serta peran kepala sekolah dalam pencapaian peserta didik.<sup>3</sup>

Semua tugas dan peran kepala sekolah yang disebut di atas adalah dalam rangka mencapai sekolah yang efektif atau sekolah yang bermutu. Sekolah yang bermutu menurut Edward Sallis, dalam Sudarwan Danim, memiliki ciri-ciri sekolah sebagai berikut, yaitu:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada masa berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertical dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>James H. Stronge, dkk, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, terjemah Siti Mahyuni, Jakarta Barat: PT. Indeks, 2013, h. 163.

Kompetensi dan kualifikasi akademik kepala sekolah sangat membantu dalam peran dan tugas kepala sekolah dalam mencapai sekolah yang efektif dalam arti sekolah yang bermutu, seperti yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, yaitu:

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak / Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
4. Memiliki pangkat rendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang<sup>5</sup>

Sedangkan kompetensi umum kepala sekolah menurut Peraturan Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah dipersyaratkan harus memenuhi kompetensi-kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi Kepribadian
2. Kompetensi Manajerial
3. Kompetensi Kewirausahaan
4. Kompetensi Supervisi
5. Kompetensi Sosial<sup>6</sup>

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tugas kepala sekolah baik sebagai tenaga pendidik, maupun sebagai tenaga kependidikan ataupun

<sup>4</sup>Ahmad Sudrajat. *Ciri-Ciri Sekolah Efektif*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/10/08/13-ciri-ciri-sekolah-bermutu/>. Online 19 Maret 2015. Pukul 18.39 WIB.

<sup>5</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007, h. 5.

<sup>6</sup>Ibid., h. 8-12.

berkaitan erat dengan lima kompetensi akademik kepala sekolah, memberikan peluang bagi semua guru untuk menjadi kepala sekolah, baik guru yang berlatar belakang pendidikan keguruan mata pelajaran umum maupun guru yang berlatar belakang Pendidikan Agama.

Dari uraian tersebut juga dapat dipahami bahwa yang terpenting bagi guru yang ditugaskan sebagai kepala sekolah adalah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer di sekolah tempat bertugasnya. Tentunya kemampuan ini dapat dilihat dari semakin berkembangnya sekolah tersebut, baik akademik maupun non akademik. Dari segi akademik diantaranya meningkatnya prestasi kepala sekolah, guru dan siswa. Sedangkan dari segi non akademik diantaranya meningkat sejumlah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah.

Berkaitan erat dari kemampuan manajerial kepala sekolah, penulis telah melakukan penelusuran di lapangan, salah satu sekolah dasar di kota Palangka Raya, yaitu di SDN 4 Menteng Palangka Raya. Sekolah yang terletak di Jalan M.H. Thamrin nomor 19 yang didirikan tahun 1978, kini telah memiliki 19 rombongan belajar dengan jumlah peserta didik sebanyak 552 orang, diampu oleh tenaga pendidik sebanyak 33 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 6 orang. Disamping itu sekolah ini dilengkapi dengan fasilitas ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang perpustakaan, mushala, kantin, wc, ruangan gudang UKS, juga dilengkapi prasarana lain seperti komputer, LCD proyektor, TV dan internet. Sekolah ini juga telah memperoleh berbagai prestasi dalam berbagai macam ajang lomba yang

diikuti oleh peserta didik maupun guru mulai tingkat kota sampai provinsi. Perkembangan sekolah ini sangat jelas terlihat dari gambaran profil sekolah yang terdapat dalam lampiran proposal ini. Dari gambaran profil sekolah dan dari hasil penelusuran penulis sekolah ini memang sangat berbeda perkembangan dan kemajuannya dibandingkan dengan sekolah dasar yang lain.

Perkembangan SDN 4 Menteng tersebut tidak lepas peran besar kepala sekolah dalam melaksanakan tugas manajerialnya, dalam melakukan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) sehingga terjadi suatu proses terciptanya sekolah yang efektif, yang mengalami kemajuan dan perkembangan dari tahun ke tahun.

Kemampuan manajerial kepala sekolah ini sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam, karena tidak semua kepala sekolah mampu melaksanakan tugas manajerial tersebut dengan baik, hal maka penulis sangat tertarik untuk meneliti lebih mendalam, bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola SDN 4 Menteng sehingga menjadi sekolah yang efektif. Dengan harapan kiranya penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan refleksi bagi para Kepala Sekolah dan Siswa maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SDN 4 Menteng Palangka Raya.

Untuk mengungkap fenomena tersebut, penulis menganalisis serta mendalaminya dalam suatu judul penelitian Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif. (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya).

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Penelitian ini memfokuskan kepada menganalisis manajerial kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam menciptakan sekolah efektif dengan Sub Fokus penelitian perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) sebagai suatu proses menciptakan sekolah yang efektif.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, fokus dan sub fokus penelitian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam merencanakan sekolah efektif ?
2. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam mengorganisasi sekolah efektif ?
3. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengarahan menuju sekolah efektif ?
4. Bagaimana kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengendalian menuju sekolah efektif ?

## **D. Tujuan Penelitian**

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui lebih mendalam, mendeskripsikan serta menganalisis kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam merencanakan sekolah efektif.
2. Untuk mengetahui lebih mendalam, mendeskripsikan serta menganalisis kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam mengorganisasi sekolah efektif.
3. Untuk mengetahui lebih mendalam, mendeskripsikan serta menganalisis kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengarahannya menuju sekolah efektif.
4. Untuk mengetahui lebih mendalam, mendeskripsikan serta menganalisis kemampuan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengendalian menuju sekolah efektif.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya) diharapkan dapat digunakan untuk:

1. Menyelesaikan pendidikan program S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam Multikultural di IAIN Palangka Raya.
2. Memberikan kontribusi keilmuan secara konstruktif bagi SDN 4 Menteng dalam memenej sekolahnya agar dapat menciptakan sekolah yang efektif.

3. Sebagai bahan pengambil kebijakan bagi Dinas Pendidikan baik Provinsi maupun Kota dalam upaya membantu sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah dan guru.
4. Disamping kontribusi keilmuan kepada kepala sekolah, juga untuk memberikan wawasan keilmuan manajerial bagi kepala sekolah di sekolah umum maupun di madrasah dalam menciptakan sekolah atau madrasah yang efektif.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Hakikat Manajemen dan Manajerial

Selain sebagai pemimpin (*leader*), kepala sekolah berperan juga sebagai manajer, yang kegiatannya disebut dengan manajemen. Manajemen merupakan kegiatan yang lebih luas dari kepemimpinan (*leadership*).

Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>7</sup> Sedangkan manajerial dalam kamus tersebut diartikan berhubungan dengan manajer: keterampilan yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin.<sup>8</sup> Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer. Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* (kata benda), dengan kata benda manajemen, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

---

<sup>7</sup>Kamus Bahasa Indonesia/Tim Penyusun, *Kamus Pusat Bahasa*, artikel “manajemen”, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008, h. 909.

<sup>8</sup>*Ibid.*, artikel “manajerial” h. 910.

*Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).<sup>9</sup>

Karwati mengutip pendapat Stoner, Freeman, dan Gilbert, menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Sedangkan manajemen secara istilah menurut Mulyasa adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.<sup>11</sup>

Manajemen dapat diartikan mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*, Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara, 2013, h.8.

<sup>10</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2013, h. 137.

<sup>11</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, h. 7.

<sup>12</sup>Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta:PT Bumi Aksara, cet. 9, h.1.

Sedangkan menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel menyatakan bahwa:

*Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people.*<sup>13</sup>.

Disisi lain manajemen berarti mengetahui kemana yang akan dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Adapun menurut manajemen menurut Husnul Yaqin adalah: Manajemen berasal dari kata “*manage*” atau “*managiare*” yang berarti melatih kuda dalam melangkah kakinya, karena kuda mempunyai daya mampu yang hebat.<sup>14</sup> Kemudian lebih lanjut Husnul mengutip pendapat Sahertian menjelaskan pengertian manajemen yaitu terkandung dua kegiatan, yaitu kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, dan penilaian.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>*Ibid.*, h.3.

<sup>14</sup>Husnul Yaqin, *Kapita Selekt Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press Banjarmasin, 2011, h.2.

<sup>15</sup>*Ibid.*, h. 3.

Kemudian Husnul mengutip pendapat Stoner yang dikutip oleh Handoko menyebutkan pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajerial adalah kemampuan seseorang terhadap kelompok atau groupnya atau bekerjasama dengan orang lain dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam penulisan penelitian ini penulis mengambil konsep manajerial yang akan diteliti adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) sebagai suatu proses sehingga terciptalah sekolah yang efektif.

## **2. Kepala Sekolah Profesional**

Sebutan bagi kepala sekolah sangatlah bermacam-macam dalam beberapa sekolah, kepala sekolah disebut *Top Leader*, dikarenakan fungsi dan keberadaannya sebagai pemimpin puncak, di negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam, sebagian menyebut kepala sekolah sebagai guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala

---

<sup>16</sup>*Ibid.*, h. 3.

sekolah yang mengajar (*teaching principle*), kepala sekolah sebagai supervisor (*supervising principle*), *director*, dan pemimpin pendidikan (*educational leadership*).<sup>17</sup> Penyebutan yang berbeda itu menurut macam disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi profesional kepala sekolah, kompetensi kepribadian kepala sekolah, kompetensi supervisi kepala sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia kepala sekolah diartikan sebagai orang (guru) yg memimpin suatu sekolah; guru kepala.<sup>18</sup> Adapun pengertian kepala sekolah Menurut Sri Dayanti dikutip oleh Jamal, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>19</sup> Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>20</sup>

Dari defenisi para ahli tersebut di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah adalah seorang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.

---

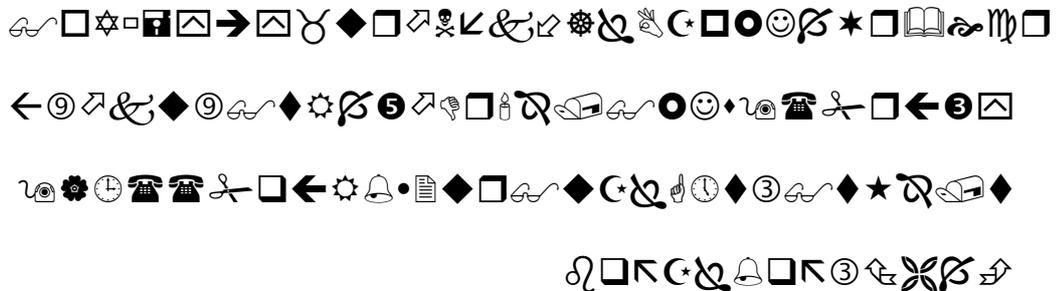
<sup>17</sup>Marno, *Islam by Manjement and Leadershhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007, h. 55.

<sup>18</sup>Kamus Bahasa Indonesia, Kamus Pusat, artikel “ kepala sekolah” . . . , h. 691.

<sup>19</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press (Anggota IKAPI), 2012, h. 17.

<sup>20</sup>Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah:Tinjauan Teori dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, h.83.

Di dalam Al-Qur'an pembahasan mengenai pemimpin terdapat dalam QS. As- Sajadah 32 ayat : 24 sebagai berikut:



Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.<sup>21</sup>

Maksud ayat diatas adalah tatkala mereka sabar dalam melaksanakan perintah-perintah Allah dan dalam menjauhkan larangan-larangan Nya, membenarkan para rasul Nya dan mengikuti risalah yang diberikan kepada mereka, niscaya mereka menjadi pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dan mengajak kepada kebaikan.<sup>22</sup>

Sedangkan maksud kepala sekolah dalam tulisan ini adalah seorang guru yang telah ditunjuk oleh Dinas Pendidikan kota Palangka Raya sebagai kepala sekolah yang memimpin kegiatan pendidikan di SDN 4 Menteng Palangka Raya.

Dari beberapa uraian tentang defenisi manajerial dan kepala sekolah di atas dapat diambil suatu kesimpulan tentang defenisi manajerial kepala sekolah dari tulisan ini, bahwa yang dimaksud manajerial kepala

<sup>21</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, as-Sadjah [32]:24, Bandung: Dipenogoro, 2008.

<sup>22</sup>Syaikh Shafiyur Rahman al-Mubarakfuri, *Tafsir Ibnu Katsir, Misbahul Munir*, Daar As-Salam-Riyadi, cet. Ke-2, 2009, h. 1073.

sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah di SDN 4 Menteng dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, yaitu visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama dalam menciptakan sekolah efektif.

#### **a. Standar Kepala Sekolah**

Pada tahun 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan Standar Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/ madrasah, standar tersebut dibagi:

##### 1) Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi, akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

##### 2) Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk sebagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal.

- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip keuangan yang akuntabel, transparan dan efisien.
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam upaya mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Memamfaatkan kemajuan tekhnologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat. Serta melaksanakan tindak lanjutnya.

### 3) Kewirausahaan

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran efektif.
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### 4) Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menindaklanjuti supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

## 5) Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>23</sup>

### b. Peran Kepala Sekolah Profesional

Untuk menjadi kepala sekolah profesional, maka kepala sekolah dituntut untuk bisa menjadi :

#### 1) Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan yang non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.<sup>24</sup>

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya, 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

---

<sup>23</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007. *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta:BNSP, 2007, h.8-12.

<sup>24</sup>E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, h. 101.

mengadakan program akselari (*acceleration*) bagi peserta didik diatas normal.<sup>25</sup>

Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi, serta individualities. Kepala sekolah yang disebut pendidik karena kepala sekolah dituntut untuk mampu menggunakan prinsip yang dimiliki seorang pengajar, yaitu :

- a) Motivasi, motivasi ialah kekuatan tersembunyi didalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas.<sup>26</sup>

Menurut Mulyasa dalam kaitannya dengan motivasi, guru harus mampu membangkitkan motivasi peserta didik, antara lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip : peserta didik akan bekerja keras, kalau dia punya minat dan perhatian terhadap pekerjaannya, memberikan tugas yang jelas dan dapat dimengerti, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja dan prestasi peserta didik, menggunakan hadiah, dan hukuman secara efektif dan tepat guna.<sup>27</sup>

- b) Kooperasi dan kompetensi, banyak stimulus belajar yang menuntut adanya kerja sama antarpelajar dalam pemecahannya.<sup>28</sup>

## 2) Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam rangkamelakukanperandanfungsinyasbagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi

---

<sup>25</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala . . .*, h. 98.

<sup>26</sup>M. Suparta, Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: PT. Amisco, 2002, h. 72.

<sup>27</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, h. 186.

<sup>28</sup>*Ibid.*, h.74.

kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesinya secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya

secara optimal.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas:

- a) Asas keunggulan.
- b) Asas mufakat.
- c) Asas kesatuan.
- d) Asas persatuan.
- e) Asas empirisme
- f) Asas kekraban
- g) Asas integritas<sup>29</sup>

### 3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Sebagai seorang pemimpin yang dituntut untuk menjadi seorang administrator kepala sekolah harus mempunyai keahlian dibidang administrasi, yaitu mengawasi keseluruhan bagaimana data sekolah, persiapan sekolah tenaga personalia sekolah, serta bagaimana pengelolaan keuangan sekolah.

Kata “administrasi” berasal dari bahasa latin terdiri dari atas kata *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris, yang berarti “ke” atau “kepada”. Dan kata *ministrare* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti

---

<sup>29</sup>*Ibid*, h. 104.

“melayani” atau “membantu”, atau “mengarahkan”. Dalam bahasa Inggris *to administer* berarti pula “mengatur”, “memelihara” (*to look after*), dan “mengarahkan”.<sup>30</sup>

Secara umum kepala sekolah sebagai administrator adalah mampu mengawasi keseluruhan sistem yang ada di lembaga, dan harus senantiasa dievaluasi, karena ini sangat erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga, apalagi lembaga pendidikan sangat rentan dengan kemajuan dan kemunduran, maka administrasi menjadi pokok utama.

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah dapat dianalisa berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun situasional.

#### **4) Kepala sekolah sebagai supervisor**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan utamanya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

---

<sup>30</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rodakarya, 2004, h.1.

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.<sup>31</sup>

## 5) Kepala sekolah sebagai leader

### a) Pengertian leader

Menurut kamus ilmiah populer edisi lengkap leader adalah pemimpin, petunjuk jalan dan juga disebut seorang yang ahli.

Menurut Purwanto, kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok untuk orang-orang untuk mencontohkannya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dia kehendaki.<sup>32</sup>

Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

### b) Kepribadian kepala sekolah sebagai leader

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

---

<sup>31</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ... h. 111-113.

<sup>32</sup>M. Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, . . . h. 25.

c) Tipe atau sifat kepemimpinan

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisa dari tiga tipe atau gaya kepemimpinan, yaitu :

- a) Kepemimpinan otoriter
- b) Kepemimpinan laissez-faire
- c) Kepemimpinan demokratis

Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah mungkin bisa bersifat otoriter, demokratis dan mungkin laissez-faire.<sup>33</sup>

#### **6) Kepala sekolah sebagai inovator**

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

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibel.

---

<sup>33</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, ...* h. 115-116.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri. Yang dilengkapi alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (*fasilitator*), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>34</sup>

#### **7) Kepala sekolah sebagai motivator**

Sebagai motivator, kepala sekolah harus 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 susasana kerja, disiplin dan dorongan penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>35</sup>

Menurut Jamal ada tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah profesional yaitu :

- a) Kompetensi kepribadian
- b) Kompetensi manajerial
- c) Kompetensi kewirausahaan
- d) Kompetensi supervisi
- e) Kompetensi sosial

---

<sup>34</sup>*Ibid*, h. 118-119.

<sup>35</sup>*Ibid*, h. 120.

- f) Kompetensi pemikiran
- g) Kompetensi spiritual

Itulah ketujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah profesional. Ketujuh kompetensi tersebut untuk meneguhkan profesional kepala sekolah, sehingga bisa memimpin sekolah dengan sukses.<sup>36</sup>

### 3. Manajerial Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah berkat kepemimpinan dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.<sup>37</sup>

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan disekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meingkatkan kualitas dan mutu pendidikan disekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial,

---

<sup>36</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012, h. 86.

<sup>37</sup>Marno, *Islam by Manjement and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007, h. 4.

mempunyai kharisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi kepala sekolah. dengan kemampuan seperti itu, kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada disekolahnya dengan baik dan efisien menuju ke arah cita-cita sekolah.<sup>38</sup>

Pandangan mengenai fungsi manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan dan kedudukan. Namun pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien. Menurut Henry Fayol bahwa kegiatan manajerial dikelompokkan dalam 5 fungsi, yaitu : (a) perencanaan (*planning*), (b) pengorganisasian (*organizing*), (c) memerintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan (d) pengendalian (*controlling*) atau disingkat PO3C.<sup>39</sup>

Fungsi manajemen menurut George Terry dalam bukunya “*Principles of Manajement*” menyampaikan pendapatnya: “*managementis a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives.*”<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2008, h. 7.

<sup>39</sup>Bayu Kurniawan, *Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol*. <http://pembedaribiasa.blogspot.co.id/2013/06/fungsi-manajemen-menurut-henry-fayol.html>. Online 28 Desember 2015. Pukul 17.00 WIB.

<sup>40</sup>Muhammad Rahman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Efektif*, Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012, h. 11.

Lebih mudah dipahami dengan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dikenal dengan singkatan POAC.<sup>41</sup>

Menurut Gullik fungsi manajemen yaitu, *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and bugeting*.<sup>42</sup>

Menurut Andang fungsi-fungsi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian dan lebih banyak lagi dari pendapat terdahulunya yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), motivasi (*motivating*), penataan staf (*stafing*), pengarahan atau komando (*directing* atau *commanding*), memimpin (*leading*), koordinasi (*coordinating*), pengendalian (*controlling*), pelaporan (*reporting*).<sup>43</sup>

Husaini Usman kemudian lebih mengelompokkan fungsi manajemen menjadi :

- (1) Perencanaan;
- (2) Pengorganisasian;
- (3) Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negoisasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan keputusan kerja);

---

<sup>41</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori ...*, h. 58.

<sup>42</sup>*Ibid.*, h. 39.

<sup>43</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, h. 2014, 24-29.

(4) Pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan.<sup>44</sup>

Dalam pembahasan penulisan ini, bahwa manajerial kepala sekolah yang akan diteliti adalah (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pengarahan (*directing*), yang mencakup mengenai motivasi (*motivating*), memimpin (*leader*), penataan staf (*stafing*), koordinasi (*coordinating*) dan (4) pengendalian (*controlling*) dalam upaya menciptakan sekolah efektif.

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi.

Lois A. Allen mengatakan *planning is the determination of a course of action to achieve a desired result.*<sup>45</sup> Jadi perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu : *the what, the why, the where, the when, the who, dan the how*. Jadi perencanaan yang baik harus memberikan jawaban kepada enam pertanyaan berikut, yaitu :

---

<sup>44</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori...*, h.19.

<sup>45</sup>Lois A. Allen, *Karya Manajemen*, Jakarta: PT. Pembangunan, 1963.

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- 2) Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
- 3) Di manakah tindakan itu harus dilaksanakan ?
- 4) Kapankah tindakan itu harus dilaksanakan ?
- 5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- 6) Bagaimanakah caranya mengerjakan tindakan itu ?<sup>46</sup>

Dari jawaban-jawaban pertanyaan diatas, sesuatu rencana harus memuat hal-hal sebagai berikut :

- 1) Penjelasan dari perincian kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan.
- 2) Pejelasan mengapa kegiatan ini harus dikerjakan dan mengapa tujuan yang ditentukan itu harus dicapai.
- 3) Penjelasan tentang lokasi fisik setiap kegiatan yang harus dikerjakan sehingga tersedia fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan itu.
- 4) Penjelasan mengenai waktu dimulainya pekerjaan dan diselesaikannya pekerjaan.
- 5) Penjelasan tentang para petugas yang akan mengerjakan pekerjaannya.
- 6) Penjelasan mengenai teknik mengerjakan pekerjaannya.<sup>47</sup>

Perencanaan merupakan proses penting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi yang lainnya tidak dapat berjalan. Oleh karena itu, perbahan yang hendak dilakukan agar sampai pada tujuan efektif dan efisien, harus direncanakan terlebih dahulu, langkah-langkah harus tersusun rapi beserta langkah alternatif yang disediakan. Kebiasaan untuk menyusun rencana adalah sikap positif untuk menuju perubahan nasib seseorang sangat ditentukan oleh individu atau kaum itu sendiri.<sup>48</sup>

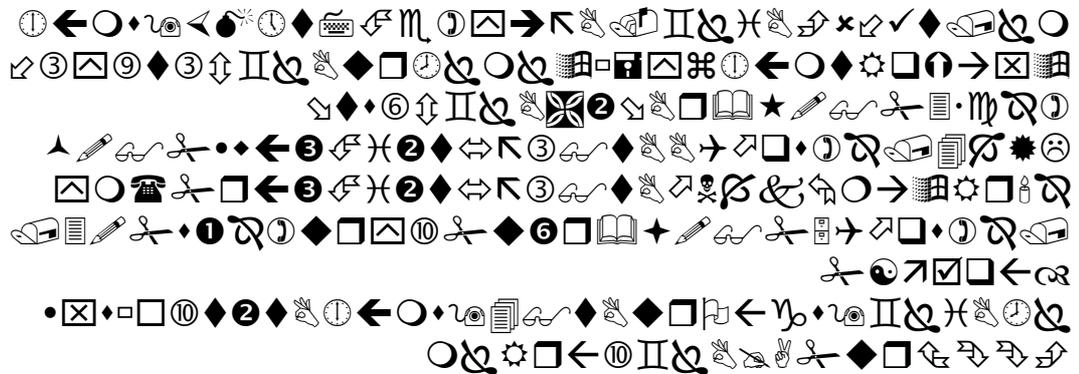
---

<sup>46</sup>M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta : Gadhah Mada University Press, 2012, h.

<sup>47</sup>*Ibid*

<sup>48</sup> Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: CV Pustaka Setia, h. 31.

Firman Allah:



Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.<sup>49</sup>

Dari beberapa pendapat diatas maka perencanaan adalah pedoman pelaksanaan untuk menentukan strategi pelaksanaan kegiatan secara sistematis, menyiapkan strategi untuk tujuan tertentu, sehingga terlaksana dengan efektif dan efisien.

**b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan stuktur yang sudah dibentuk dalam organisasi. Artinya, depskripsi tugas akan dibagikan adalah berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam suatu organisasi.

---

<sup>49</sup>Ar-Ra'd [13]: 11.

John Wiley mengatakan bahwa “*Organizing is for the purpose of creating relationships that will minimize frictions, focus on the objective, clearly define the responsibilities of all parties, and facilitate the attaining of the objective*”.<sup>50</sup>

Pengorganisasian atau perencanaan dan pengembangan organisasi adalah meliputi pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai. Apa saja jabatan yang disandang seseorang merupakan amanat, maka jabatan yang dipegang seseorang merupakan ujian baginya. Kalau ia menyalahgunakan jabatan tersebut, sesungguhnya siksa Allah sangat cepat. Sedang bagi mereka yang bersalah dalam melaksanakan tugas jabatannya tanpa di sengaja, maka Allah Maha Pengampun lagi Penyayang.<sup>51</sup>

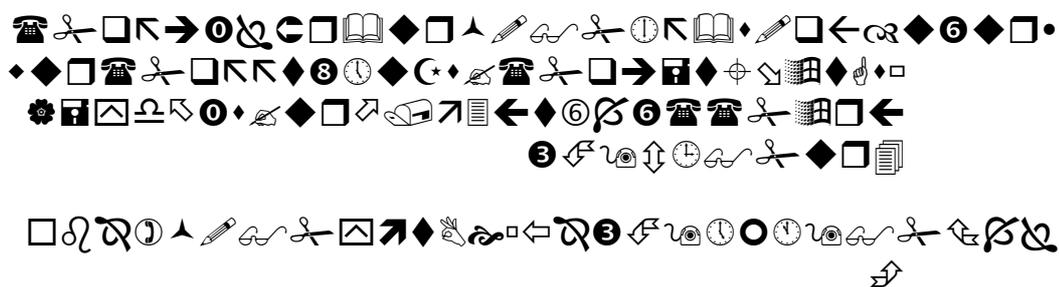
Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi.

---

<sup>50</sup>John Wiley & Sons Inc, *Spiegel and Lansburgh, Industrial Management*, New York, 1962, p.5.1.

<sup>51</sup>Assiddiqi, *Manajemen Dalam AL-Qur'an*. [http : // a shiddiqy .blogspot .co .id / 2011 /03/ blog-post. html](http://a.shiddiqy.blogspot.co.id/2011/03/blog-post.html). Online 26-01-2016. Pukul 18.30. WIB.

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.<sup>52</sup> Sebagaimana Firman Allah:



Artinya : Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.<sup>53</sup>

Dalam pengorganisasian, menurut Andang terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan, diantaranya :

- 1) Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan- kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok.
- 3) Menggabungkan pekerjaan dengan para anggota dengan cara yang efektif dan efisien.
- 4) Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
- 5) Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektivitas.<sup>54</sup>

<sup>52</sup>Muhammad Asrori Ardiansyah, *Konsep Manajemen Dalam Perspektif Al-Qur'an*.  
<http://alumnigontor.blogspot.co.id/2008/04/konsep-manajemen-dalam-perspektif-al.html>.  
 Online 24-01-2016. Pukul 21.00 WIB.

<sup>53</sup>al-Anfal [8]:46.

<sup>54</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan*, . . . h. 25-26.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dipahami bahwa *organizing* adalah kegiatan yang bertujuan mengalokasikan dan menugaskan para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dengan memberikan tanggung jawab, tugas dan wewenang yang jelas kepada anggota serta saling bekerja sama antara unit satu dan yang lainnya.

**c. Pengarahan (*Directing*)**

Fungsi ini dilakukan sebagai usaha untuk memberikan bimbingan, saran, dan perintah dalam memberikan tugas masing-masing bawahan agar dapat berjalan sesuai yang direncanakan dan berada pada jalur yang telah ditetapkan.

Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah, tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya, pengarahan selalu berkaitan dengan beberapa hal, antara lain terbangunnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mengarahkan prioritas kerja, ditanamkannya motivasi kepada bawahan yang diorientasikan pada pencapaian prestasi kerja, dan

terjadinya dinamika kelompok sehingga mengarahkan keterlibatan atasan untuk menengarnya.<sup>55</sup>

Dalam pengarahan (*directing*) bahwa proses pelaksanaan program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasinya. Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi di dalam pengarahan pada pelaksanaannya seringkali dilakukan bersamaan dengan motivasi (*motivating*), memimpin (*leader*), penataan staf (*stafing*) dan koordinasi (*Coordinating*).

### **1) Motivasi (*Motivating*)**

Pemberian motivasi kepada anggota tidak hanya dalam bentuk menyemangati *spirit* kerja dengan kata-kata, tetapi yang jauh lebih besar adalah menyediakan atau menciptakan kebutuhan-kebutuhan atau alat-alat yang memuaskan anggota sehingga pelaksanaan kegiatan organisasi dapat dilakukan secara maksimal. Dalam memotivasi anggota, seorang manajer dituntut untuk mengetahui kebutuhan anggota secara fundamental.<sup>56</sup>

### **2) Penataan Staf (*Stafing*)**

Menurut Andang fungsi penataan staf yaitu:

---

<sup>55</sup>*Ibid.*, h. 27.

<sup>56</sup>*Ibid.*, h. 26.

Fungsi yang dilakukan dengan menempatkan orang-orang untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan dengan menggunakan prinsip menempatkan orang sesuai dengan keahliannya. Kesesuaian tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian akan mendukung pelaksanaan tujuan secara efektif. Apabila anggota yang diberikan suatu tugas belum memahami dan tidak memiliki keahlian, dalam fungsi *staffing*, seorang manajer dituntut untuk memberikan latihan dan pengembangan agar anggota mampu memberikan daya guna maksimal dalam organisasi.<sup>57</sup>

Dari penataan staf ini dimaksudkan adalah tugas yang diberikan sesuai dengan fungsi dan porsi guru yang bersangkutan sehingga proses pendidikan dapat berjalan secara efektif, karena sudah memahami tugas masing-masing.

Mengenai tugas-tugas staf, letkol Urwick memberikan suatu penjelasan sebagai berikut.

*“The assistant to is . . . essentially a man who represent his chief in matter of asministrative detail. His functions are limited to study, recearh analysis, recommendation and above all, to have his chief to get things done, by handling the publication, etc . . ., watching the organization, and foresseeing and forestalling any failure in coordination between specialists and the line. He has no executives duties”.*<sup>58</sup>

### **3) Memimpin (*Leading*)**

Fungsi ini mendorong manajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam fungsi ini menurut Andang mengutip dari pendapat Louis A. Allen ada beberapa langkah yang bisa dilakukan, antara lain :

- 1) Mengambil keputusan.
- 2) Mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dengan bawahan.

---

<sup>57</sup>*Ibid.*

<sup>58</sup>Ernest Dale, *Planning and Developing the Company Organization Stucture*, AMA, p.86.

- 3) Memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak.
- 4) Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya.
- 5) Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>59</sup>

#### 4) Koordinasi (*Coordinating*)

Fungsi koordinasi adalah fungsi melakukan kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang berbeda sehingga tidak terdapat pekerjaan yang sama yang dikerjakan oleh orang yang berbeda. Dalam fungsi ini sangat menghindari terjadinya pembekakan, terbengkalai, atau terjadi kekosongan tugas yang dapat menyebabkan kurang berfungsinya struktur-struktur tugas yang dibagikan sehingga usaha mencapai tujuan bersama dapat dilakukan secara efektif dan efisien.<sup>60</sup>

Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud tersebut, antara lain :

- a) Dengan memberi instruksi.
- b) Dengan memberi perintah.
- c) Mengadakan pertemuan-pertemuan serta diberi penjelasan-penjelasan.
- d) Memberi bimbingan dan nasihat.
- e) Mengadakan *coaching*.
- f) Bila perlu memberi teguran.<sup>61</sup>

Menurut Winardi ada sejumlah hal yang mempengaruhi koordinasi efektif, yaitu :

---

<sup>59</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan . . .*, h. 27.

<sup>60</sup>*Ibid.*,h. 28.

<sup>61</sup>Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi pengajaran yang Efektif*, Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012, h. 51.

- a) Jenis struktur organisasi yang digunakan.
- b) Tingkat pengetahuan personal tentang sasaran-sasaran, prosedur, dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi yang bersangkutan.
- c) “Kaliber” daripada personal yang melakukan “supervisi”.
- d) Hingga tingkat tertentu hal tersebut tergantung pada usia kesatuan organisasi yang beroperasi, bersama-sama dengan tradisi serta kebiasaan-kebiasaannya.<sup>62</sup>

Dari beberapa pendapat diatas bahwa pengarahan adalah usaha yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan arahan, bimbingan, saran dan perintah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di dalam memberikan pengarahan perlu adanya motivasi, penataan staf serta koordinasi sehingga kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan fungsinya masing-masing, mengerti dengan tugas yang diberikan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

#### **d. Pengendalian (*Controlling*)**

Menurut Winardi menjelaskan fungsi pengendalian dalam manajemen yaitu:

Fungsi pengendalian dilakukan untuk mengadakan penilaian dan koreksi mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Fungsi ini meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan atau pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengendalian atau pengawasan dilakukan dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu pengendalian juga meliputi *monitoring* dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat dengan perencanaan, karena dengan melalui pengendalian maka efektivitas manajemen dapat diukur.<sup>63</sup>

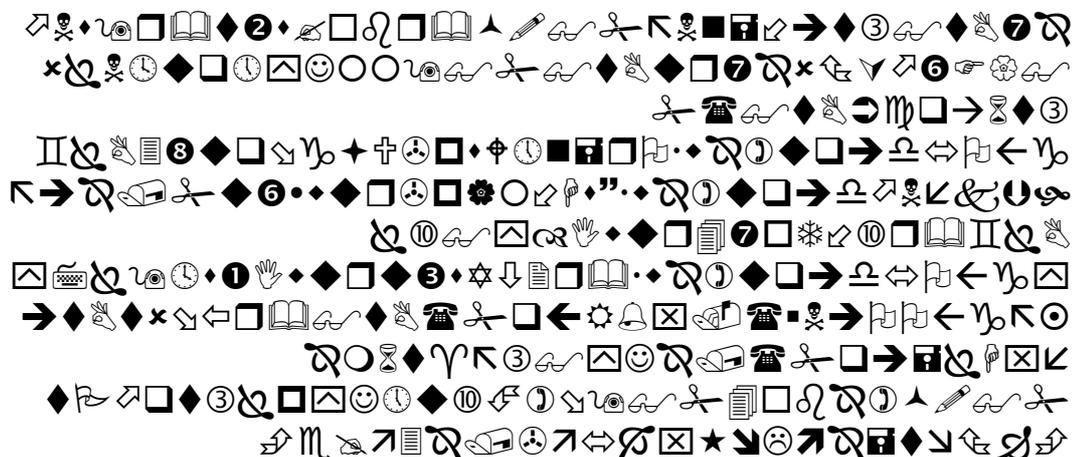
---

<sup>62</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2000, h.195.

<sup>63</sup>*Ibid.*, h.28.

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, dalam Islam paling tidak dikenal 2 pengawasan atau pengendalian , yakni;<sup>64</sup>

*Pertama*, kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah. setiap individu yang meyakini bahwa Allah selalu mengawasi perilaku hamba-Nya, dapat dipastikan ia akan bersikap hati-hati di dalam menjalani kehidupannya yaitu terdapat QS. *al-Mujadalah* ayat 7.



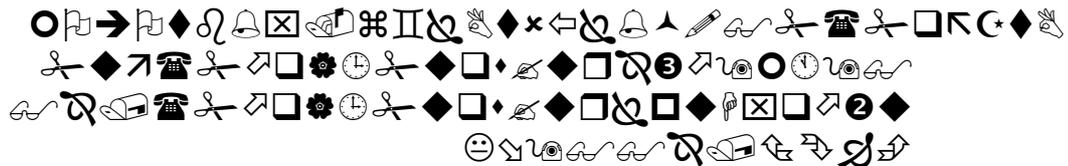
Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.<sup>65</sup>

Kontrol yang bersifat internal inilah yang paling efektif.

<sup>64</sup>Ashiddiqy. *Ayat-Ayat Manajemen*<http://nurul-farikha.blogspot.co.id/2011/12/ayat-ayat-manajemen.html>. Online 18 Januari 2016. Pukul 21.25 WIB.

<sup>65</sup>*al-Mujadalah* [58]: 7.

**Kedua**, kontrol yang berasal dari luar dirinya sendiri. Kontrol eksternal dapat diwujudkan dalam bentuk sistem, mekanisme, pengawasan langsung dari atasan dan lain sebagainya terdapat dalam QS. *al-Balad* ayat 17:



Artinya: Dan dia (Tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.<sup>66</sup>

Dengan demikian fungsi ini harus berjalan secara kontinyu dan terencana dengan baik, sehingga dapat dievaluasi hasilnya.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian atau *controlling* adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Pengendalian dilakukan untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sehingga dapat efektif dan efisien.

#### **4. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Efektif.**

Wahyudi mengutip pendapat Robert L. Kart mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan tiga keterampilan dasar. Ketiga

---

<sup>66</sup>*al-Balad* [90]:17.

keterampilan tersebut sangat aplikatif untuk diadopsi oleh kepala sekolah yaitu<sup>67</sup> :

a) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*)

Kemampuan mental untuk berfikir, memberikan pandangan, pengertian, persepsi dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai visi, misi, strategi, kebijakan, dan prediksi-prediksi dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Dalam keterampilan ini, juga sangat penting penguasaan teori-teori manajemen.

b) Keterampilan Kemanusiaan (*Humanity Skill*)

Kemampuan dalam rangka membangun kerja sama kelompok/tim, organisasi lain, dan sesama individu. Kemampuan untuk memberikan motivasi, berkomunikasi, memimpin, dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c) Keterampilan Teknis (*technical skill*)

Keterampilan yang menangani dan memegang suatu masalah melalui penggunaan peralatan, prosedur, metode, dan teknis dalam proses operasional, terutama yang berhubungan dengan permasalahan dan alat-alat yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepala sekolah dituntut senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam

---

<sup>67</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung : CV Alfa Beta, 2009, h.68.

mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Tiga hal yang terkait dengan keterampilan manajerial kepala sekolah adalah :

a) Proses

Suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Maksudnya adalah bahwa kepala sekolah harus memiliki keterampilan yang khusus dalam mengusahakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

Kegiatan tersebut antara lain. :

- 1) Merencanakan.
- 2) Mengorganisasikan.
- 3) Memimpin.
- 4) Mengendalikan.

b) Sumber daya sekolah

Sumber daya suatu sekolah meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

c) Pencapaian tujuan

Kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*spesifik ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lainnya. Tujuan ini bersifat khusus dan unik, dimana manajemen merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang spesifik tersebut.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: CV. Alfa Beta, h. 155-156.

## 5. Sekolah Efektif

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah dicapai. Lebih lanjut dinyatakan bahwa : sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.

Abin menegaskan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievement* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives, targets, intended outputs* sebagaimana yang telah ditetapkan.<sup>69</sup>

Mortimore dalam Komariah dan Triatna mendefinisikan sekolah efektif sebagai: “ *One in which students progress further than might be expected from a consideration of intake* ”.<sup>70</sup>

Supardi menyatakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi-misi tujuan sekolah efektif dan efisien.<sup>71</sup>

Dari teori yang dikemukakan para ahli di atas dapat diambil suatu kesimpulan sebagai konsep penelitian ini yang dimaksudkan sekolah efektif adalah terberdayanya sejumlah komponen di SDN 4 Menteng baik kurikulum, kepala sekolah, guru, peserta didik, orangtua peserta didik,

---

<sup>69</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008, h. 34.

<sup>70</sup>Donni Junia Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung:Alfabeta,2014.h.30

<sup>71</sup>Supardi, *Sekolah Efektif ...*, h. 2.

sarana prasana, keuangan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

#### a. Ciri-ciri dan Indikator Sekolah Efektif

Menurut Supardi dalam Mortimore, sekolah efektif dicirikan sebagai:

- 1) Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten.
- 2) Lingkungan sekolah yang baik, dan adanya disiplin serta keteraturan dikalangan pelajar dan staf.
- 3) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.
- 4) Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi.
- 5) Pendelegasian wewenang yang jelas.
- 6) Dukungan masyarakat sekitar.
- 7) Sekolah mempunyai rancangan program yang jelas.
- 8) Sekolah mempunyai fokus sistemnya sendiri.
- 9) Pelajar diberi tanggung jawab.
- 10) Guru menetapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif.
- 11) Evaluasi yang berkelanjutan.
- 12) Kurikulum sekolah yang dirancang dan terintegrasi satu sama lain.
- 13) Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya<sup>72</sup>

Menurut Laeli Rahmawati yang mengutip pendapat Caldwell dan Spinks mengatakan bahwa indikator sekolah efektif dapat dilihat dari beberapa komponen sebagai berikut.<sup>73</sup>

#### 1) Kurikulum

Dari aspek kurikulum sekolah efektif ditandai dengan :

- a. Sekolah mencantumkan dengan jelas tujuan pendidikan yang akan dicapai.
- b. Sekolah mempunyai rencana yang baik, disertai dengan program yang berimbang dan terorganisasi yang ditunjukkan untuk memenuhi apa yang diperlukan oleh anak didik.

---

<sup>72</sup>*Ibid.*,h. 12.

<sup>73</sup>*Ibid.*,h. 19-23.

- c. Sekolah mempunyai program yang dimaksudkan untuk memberika keterampilan pada anak didik. Adanya keterlibatan orang tua yang tinggi dalam kegiatan belajar siswa.

## 2) Pengambilan keputusan

Pada sekolah efektif pengambilan keputusan ditandai dengan :

- a. Adanya keterlibatan yang tinggi dikalangan staf dalam mengembangkan tujuan sekolah.
- b. Guru-guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- c. Adanya keterlibatan yang tinggi dari masyarakat dalam pengambilan keputusan.

## 3) Sumber

Sumber-sumber yang dimiliki dalam sekolah efektif adalah ;

- a. Adanya sumber yang memadai disekolah sehingga memungkinkan staf untuk mengajar dengan efektif.
- b. Sekolah mempunyai guru yang kapabel dan bermotivasi tinggi.

## 4) Hasil belajar

Hasil belajar peserta didik dalam sekolah efektif ditandai ;

- a. Tingkat *drop out* rendah.
- b. Nilai tes menunjukkan tingkat pencapaian yang tinggi.
- c. Tingkat melanjutkan sekolah tinggi, dan daya serap lapangan kerja tinggi.

### d. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada sekolah efektif dicirikan sebagai berikut.

- 1) Mau berbagi tanggung jawab dan mengelola sumber daya dengan efisien.
- 2) Menjamin bahwa sumber dayateralokasikan sesuai dan konsisten dengan kepentingan pendidikan.
- 3) Reponsif dan suportif terhadap kepentingan guru.
- 4) Peduli dengan pengembangan profesional.

- 5) Mendorong keterlibatan staf dalam program pengembangan profesional dan menjadikan program ini sebagai peluang bagi guru untuk menguasai keterampilan yang mereka perlukan.
- 6) Menaruh perhatian yang tinggi mengenai apa yang sedang terjadi disekolah.
- 7) Membangun relasi yang efektif dengan Depdiknas atau Dinas Pendidikan, masyarakat, guru, dan siswa.
- 8) Mempunyai gaya administrasi yang luwes.
- 9) Bersedia menanggung resiko.
- 10) Memberikan umpan balik kepada guru.
- 11) Menjamin adanya kaji ulang yang kontinyu terhadap program sekolah, dan melakukan evaluasi kemajuan program kearah pencapaian tujuan sekolah.

e. Iklim

Iklim sekolah efektif dicirikan seperti dibawah ini :

- 1) Sekolah mempunyai seperangkat nilai etika-morallitas, dan etos yang dianggap penting.
- 2) Kepala sekolah, guru, dan murid menunjukkan kepedulian dan loyalitas terhadap tujuan sekolah dan nilai-nilai.
- 3) Sekolah menjanjikan lingkungan dan suasana yang menyenangkan, menggairahkan, dan menantang bagi guru dan murid.
- 4) Adanya iklim saling menghargai dan saling mempercayai sesama dan diantara guru murid.
- 5) Adanya iklim saling mempercayai dan kominukasi yang terbuka disekolah.
- 6) Adanya ekpektasi terhadap semua murid bahwa mereka akan berlaku sebaik-baiknya.
- 7) Adanya komitmen yang kuat untuk belajar sungguh-sungguh.

- 8) Kepala sekolah, guru, dan murid mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi.
- 9) Adanya *morale* (semangat juang) yang tinggi dikalangan murid.
- 10) Para murid saling menaruh respek terhadap sesamanya dan terhadap barang-barang milik mereka.
- 11) Adanya kesempatan bagi murid untuk mengambil tanggung jawab di sekolah.
- 12) Adanya disiplin yang baik disekolah.
- 13) Jarang sekali ada kejadian yang menuntut staf administrasi senior untuk turun tangan menertibkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh murid.
- 14) Adanya tingkat kemangkiran yang rendah dikalangan murid.
- 15) Adanya tingkat mengulang kelas yang rendah.
- 16) Adanya tingkat kenakalan anak yang rendah.
- 17) Adanya *morale* (semangat juang) yang tinggi dikalangan guru.
- 18) Adanya tingkat persatuan (*cohesiveness*) dan semangat yang tinggi dikalangan guru.
- 19) Adanya tingkat kemangkiran yang rendah dikalangan guru.
- 20) Sedikit sekali permohonan untuk pindah dan guru kesekolah lain.

Rohiat dalam kajiannya tentang sekolah efektif dalam penerapan MBS, mengemukakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kualitas atau mutu yang dapat dilihat dari *input*, proses, dan *output*. *Input* berkaitan dengan segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, yang mencakup sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa dan perangkat-perangkat lunak seperti peralatan, perlengkapan, uang, maupun bahan. Sementara proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu

yang lain, seperti proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar, maupun penilaian dan evaluasi. Sementara *output* merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerja. Termasuk yang menjadi cakupan *output* adalah prestasi akademik dan non akademik yang dicapai siswa selama masa belajarnya.<sup>74</sup>

Senada dengan hal tersebut, Zazin mengemukakan indikator sekolah efektif dapat dilihat dari *input*, proses, dan *output* disamping perkembangan prestasi akademik siswa. Sementara indikator tersebut, antara lain.

1. *Input*. *Input* pendidikan meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; (b) sumber daya tersedia dan siap; (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (d) memiliki harapan yang tinggi; (e) fokus pada tujuan, (f) input manajemen.
2. Proses. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses sebagai berikut: (a) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, (b) kepemimpinan yang kuat, (c) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (d) pengelolaan pendidikan yang efektif, (e) sekolah memiliki budaya mutu, (f) sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, (g) sekolah memiliki kewenangan atau kemandirian; (h) partisipasi yang tinggi dari warga

---

<sup>74</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah . . .* ,h. 157-158.

- sekolah dan masyarakat; (i) sekolah memiliki keterbukaan manajemen; (j) sekolah memiliki kemauan untuk berubah; (k) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (l) sekolah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan; (m) komunikasi yang baik; (n) sekolah memiliki akuntabilitas.
3. *Output*. *Output* sekolah yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. *output* berupa prestasi akademik, seperti SKHU yang tinggi, lomba karya ilmiah, lomba bidang studi, maupun lainnya. Pada tingkat prestasi non akademik misalnya kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, kepramukaan, dan juga akhlakul karimah.<sup>75</sup>

Indikator-indikator sekolah efektif yang diuraikan oleh para ahli tersebut apabila disimpulkan bahwa untuk menciptakan sekolah efektif harus memperhatikan keseluruhan aspek yang tergabung menjadi *input*, proses, dan *output* secara utuh. Sekolah yang memiliki *input* yang memadai tidak dapat menciptakan *output* yang berkualitas jika proses-prosesnya tidak diperhatikan. Dengan demikian, antara *input*, proses, dan *output* yang dihasilkan harus terpadu antara satu dengan yang lainnya.

Indikator lain yang dapat mengukur sekolah efektif dalam perkembangannya tidak dapat dilihat dari *input*, proses, dan *output* tetapi menekankan pada *outcome* pendidikan. Kualitas keluaran sekolah yang

---

<sup>75</sup>*Ibid.*, h. 158-159.

dikatakan efektif akan terlihat pada sejauh mana tingkat keberhasilan *output* pendidikan mampu menempatkan dirinya di masyarakat, di dunia kerja, maupun dalam konteks yang lebih luas dengan memiliki pengetahuan, keterampilan, kecakapan, mandiri, kreatif, dan berinovatif. Kemampuan-kemampuan *output* pendidikan tersebut sekaligus merupakan cita-cita dan tujuan pendidikan nasional Indonesia. Sehingga dalam penulisan ini bagaimana kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam merencanakan, pengorganisasian, mengarahkan dan mengendalikan *input*, proses, *output* dan *outcome* pendidikan sehingga terciptalah sekolah efektif di SDN 4 Menteng Palangka Raya.

## **B. Penelitian yang relevan**

Penulis telah berusaha melakukan penelusuran terhadap beberapa tulisan yang dianggap memiliki kemiripan maupun kesamaan dari penelitian penulis. Temuan tersebut ada yang dianggap memiliki kemiripan dengan tulisan penulis, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan M. Nurkholis dari Program pasca sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, tahun 2007 dengan judul Korelasi Antara Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Iklim Madrasah Dengan Efektivitas Madrasah Aliyah Negeri Di Kabupaten Brebes. Tujuan penelitian ini adalah menemukan bukti empiris tentang korelasi antara kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah dengan efektivitas Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Brebes. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan

yang positif antara variabel kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim madrasah dengan efektivitas.<sup>76</sup>

2. Penelitian yang dilakukan Sumanto dari Program Pasca Sarjana program studi Manajemen. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Tesis, tahun 2004, dengan judul penelitian Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. Populasi dalam penelitian ini adalah 40 guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. Data yang digunakan adalah data primer dengan cara mengirim kuesioner kepada responden. Hasilnya dari tesis tersebut dinyatakan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen. berartinya secara bersama-sama kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen.<sup>77</sup>

3. Penelitian yang dilakukan Yowel Sember Program Pasca Sarjana Program

---

<sup>76</sup>M. Nurckolis, *Korelasi Antara Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Iklim Madrasah Dengan Efektivitas Madrasah Aliyah Negeri Di Kabupaten Brebes*. Program pasca sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, 2007.

<sup>77</sup>Sumanto, *Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTsN Plupuh Kabupaten Sragen*, Program Pasca Sarjana program studi Manajemen. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Tesis, 2004.

Studi Manajemen pendidikan. Universitas Negeri Yogyakarta, Tesis tahun 2012, dengan judul penelitian Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta. Penelitian yang telah dilakukan ini bertujuan untuk mengungkapkan tingkat efektifitas kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah menengah kejuruan (SMK) negeri di Kota Yogyakarta. Populasi penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah SMK Negeri 2 Yogyakarta, SMK Negeri 3 Yogyakarta, SMK Negeri 5 Yogyakarta, SMK Negeri 6 Yogyakarta, dan SMK Negeri 7 Yogyakarta. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Keefektifan manajerial variabel perencanaan dinilai sangat baik oleh 93,33% responden dan baik oleh 6,67% responden.
- 2) Keefektifan manajerial variabel komunikasi dinilai sangat baik oleh 33,3% responden, baik oleh 50,0% responden, dan cukup baik oleh 16,7% responden.
- 3) Keefektifan manajerial variabel motivasi dinilai sangat baik oleh 56,7% responden, baik oleh 33,3% responden, dan cukup baik oleh 10,0% responden.
- 4) Keefektifan manajerial variabel pengorganisasian dinilai sangat baik oleh 96,7% responden dan baik oleh 3,3% responden.
- 5) Keefektifan manajerial variabel pengawasan dinilai sangat baik oleh 83,3% responden, baik oleh 10% responden, dan cukup baik oleh 6,7% responden.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup>Yowel Samber, *Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Negeri Kota Yogyakarta* Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen pendidikan. Universitas Negeri Yogyakarta, Tesis, 2012.

Dari hasil penelusuran tersebut meskipun memiliki kesamaan tentang manajerial kepala sekolah, namun demikian tidak satupun yang sama persis dengan apa yang penulis teliti, baik mengenai tujuan, hasil maupun lokasi penelitian yang penulis teliti. Dengan demikian tulisan penulis ini bersih dari plagiat atau peniruan dari peneliti sebelumnya.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di SDN 4 Menteng Palangka Raya. Semua kegiatan penelitian, mulai dari pengurusan surat menyurat pada sekolah bersangkutan sampai pengumpulan data yang diperlukan, dilaksanakan selama 3 bulan yaitu sejak bulan April -Juli 2016. Pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel III. 1  
Pelaksanaan Penelitian**

NO	KEGIATAN	BULAN			KETERANGAN
		KEGIATAN	1	2	
1	Pengumpulan Data	X			
2	Penyusunan Laporan		X		

3	Analisis Data			X	
---	---------------	--	--	---	--

## B. Latar Penelitian

Penelitian tentang “Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya ) dilatar oleh beberapa hal sebagai yaitu karena lokasi penelitian sangat mudah untuk dijangkau, karena berada di tengah-tengah kota Palangka Raya, sehingga lebih efisien dari segi waktu dan dana.

Penelitian ini merupakan penelitian penting, karena maju mundur suatu pelaksanaan pendidikan tidak lepas peran penting kemampuan manajerial seorang kepala sekolah, dalam menciptakan sekolah efektif.

Sebagai guru yang ditugaskan sebagai kepala sekolah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer di tempat tugasnya. Hal ini dilihat dari semakin berkembangnya sekolah tersebut saat dipimpin oleh kepala sekolah yang sekarang menjabat baik bidang prestasi akademik dan non akademik sehingga pada nantinya akan terciptalah sekolah efektif.

Kegiatan belajar mengajar setiap hari tidak berbeda dengan sekolah dasar yang lain, disinilah sangat perlu manajerial kepala sekolah bagaimana memenej sekolah yang dipimpinnya dengan berlatar belakang guru, murid dan wali murid yang sangat kompleks.

Dari segi sosial dan budaya bahwa murid yang ada sekolah ini dengan berbagai macam agama diantaranya Kristen, Islam, Budha dan Hindu, sama

juga dengan guru yang mengajar di sekolah tersebut. Kemudian dari segi ekonomi, pekerjaan orang tua murid rata-rata berpenghasilan ekonomi ke atas dan sedikit saja yang berpenghasilan ekonomi ke bawah, serta latar pendidikan dan pekerjaan orang tua juga rata-rata adalah orang yang memang bekerja sebagai ASN artinya latar pendidikan mereka sebagian besar sudah sarjana.

### C. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan adalah permasalahan sosial yang bersifat jamak, karena menyangkut proses perencanaan, sehingga penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode ini didasari pada pendapat Sugiyono yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial (*a shared social experience*) yang diinterpretasikan oleh individu-individu.<sup>79</sup> Pendapat ini juga senada dengan pendapat dari Robert E. Stake menyatakan *For qualitative research, as indicated earlier, the research him-or herself is an instrument, observing action and contexts, often intentionally playing a subjective role in the study, using his or her own personal experience in making interpretations.*<sup>80</sup> Pendapat Robert ini dimaksudkan bahwa penelitian kualitatif adalah mengamati tindakan dan konteks, secara sengaja peneliti sendiri memainkan peran sebagai subjek dalam penelitian ini, dengan menggunakan pengalaman pribadinya sendiri dalam membuat interpretasi.

---

<sup>79</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, h, 94.

<sup>80</sup>Robert E. Stake, *Qualitative Research Studying How Things Work*, New York: The Guilford Press, 2010, h. 20.

Kemudian Lexy J. Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai berikut:

Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>81</sup>

Disamping berdasarkan pendapat tersebut di atas, dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif, karena permasalahan yang diteliti bersifat belum jelas dan remang-remang dan perlu dieksplorasi sehingga jelas. Keremangan itu adalah pada bentuk manajerial yang dilakukan kepala SDN 4 Menteng dalam upaya mengefektifkan sekolahnya. Pemahaman ini diambil dari pendapat Sugiyono yang menyatakan bila masalah penelitian belum jelas, masih remang-remang atau mungkin malah masih gelap. Kondisi semacam ini cocok diteliti dengan metode kualitatif.<sup>82</sup> Disamping itu, Sukiman juga berpendapat, bahwa metode penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati.<sup>83</sup>

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatifdeskriptif, yaitu berusaha menggambarkan perilaku suatu kelompok atau individu. Mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan

---

<sup>81</sup>Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2014, h. 6.

<sup>82</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Afabeta, 2009, h, 24.

<sup>83</sup>Sukiman, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan Islam*,Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, Vol 4 No. 1, (Januari, 2003), h. 139.

yang terjadi saat penelitian berjalan dan meyakinkan apa adanya<sup>84</sup> ada pada manajerial kepala SDN 4 Menteng yang kemudian mendiskripsikan melalui pembahasan ilmiah lebih luas. Karena data bersifat uraian sehingga menggunakan data kualitatif sebagaimana yang disampaikan Amirin bahwa data kualitatif dipahami sebagai data yang tidak diukur dengan angka secara langsung<sup>85</sup>, dan juga bukan berdasarkan tabel angka-angka sebagaimana disampaikan Bungin bukan berdasarkan tabel angka-angka hasil pengukuran yang dianalisis secara statistik<sup>86</sup>, Miles mengatakan data kualitatif merupakan data berupa informasi kenyataan yang terjadi di lapangan<sup>87</sup> juga Moloeng mengatakan penelitian sumber data utamanya adalah kata-kata dan tindakan dan sebagai data tambahannya adalah berupa data tertulis, foto, dan statistik.<sup>88</sup>

Adapun fungsi peneliti dalam penelitian ini berperang sebagai instrumen sebagaimana disampaikan Nasution bahwa dalam penelitian kualitatif, segala sesuatunya belum memiliki bentuk yang pasti. Oleh karena itu manusia harus menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif karena manusia mampu menghadapi perubahan dalam hal masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, data yang akan dikumpulkan, hipotesis yang digunakan,

---

<sup>84</sup>Informasi pendidikan, <http://www.informasi-pendidik.com>. Online 20 Januari 2016. Pukul 21.25 WIB.

<sup>85</sup>Andi Prastowo, *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: DIVA Press, 2010. h. 13-14.

<sup>86</sup>*Ibid.*

<sup>87</sup>*Ibid.*

<sup>88</sup>*Ibid.*

bahkan menghadapi hasil yang diharapkan yang tidak dapat ditentukan secara pasti.<sup>89</sup>

Adapun prosedur penelitian yang dilakukan penulis yaitu pada awalnya melakukan observasi lokasi, kemudian mengajukan judul proposal, setelah disetujui judul proposal penulis mengadakan ujian seminar proposal untuk lebih menguatkan judul yang akan diteliti dengan membuat proposal dari bab I sampai bab III. Dengan rincian bab I pendahuluan, bab II pembahasan atau kajian teoritik dan bab III metode penelitian yang akan digunakan.

Setelah seminar proposal dilaksanakan maka penulis akan turun ke lapangan dengan membawa surat izin untuk meneliti lokasi yaitu SDN 4 Menteng Palangka Raya. Kemudian menggali data yang lebih mendalam dengan melakukan penelitian lanjutan melalui analisis data, wawancara, pengumpulan dokumen-dokumen penting, foto serta pengumpulan data yang terkait dengan judul yang akan diteliti. Setelah semua dirasa cukup maka penulis akan mempertanggungjawabkan semuanya dengan mengadakan ujian tesis dengan melengkapi semua bab dari bab I sampai bab V dengan rincian hasil penelitian dan pembahasan hasil penemuan penelitian berada di bab IV, kemudian bab V sebagai kesimpulan serta rekomendasi.

#### **D. Data dan Sumber Data**

---

<sup>89</sup>*Ibid*, h. 16.

Andi Prastowo mengatakan bahwa data dalam penelitian kualitatif merupakan informasi kenyataan yang terjadi di lapangan.<sup>90</sup> Kemudian lebih lanjut Andi mengatakan data dalam penelitian kualitatif dapat diperoleh melalui berbagai *setting* sumber dan dengan berbagai metode.<sup>91</sup>

Andi Prastowo mengelompokkan sumber data penelitian kualitatif ke dalam dua golongan, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer sebagai sumber data yang memberikan data kepada pengumpul secara langsung dapat berupa hasil pengamatan dan wawancara. Sumber data sekunder sebagai sumber data yang memberikan data kepada pengumpul secara tidak langsung dapat berupa dokumen atau informasi melalui orang lain<sup>92</sup>.

Sedangkan Suharsimi Arikunto membedakan sumber data ke dalam tiga kelompok, yaitu data yang bersumber dari manusia (*person*), data yang bersumber dari tempat (*place*), dan data yang berupa simbol atau tertulis (*paper*).<sup>93</sup>

Adapun yang menjadi data dalam penelitian ini yaitu; data latar belakang pendidikan kepala sekolah, data guru, data peserta didik, data sarana prasarana, data pengurus komite, data prestasi sekolah, guru dan peserta didik.

Sedangkan yang menjadi sumber data primer terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala Tata Usaha, Guru, Pengurus komite

---

<sup>90</sup> Andi Prastowo, *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data ...*, h. 13.

<sup>91</sup> *Ibid*, h. 19.

<sup>92</sup> *Ibid*, h. 20.

<sup>93</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, h. 129.

dan orang tua peserta didik. Kemudian data sekunder berupa data tulisan, seperti data guru, data peserta didik, data kegiatan ekstrakurikuler, data jadwal kegiatan belajar mengajar, data kegiatan sekolah lainnya.

Sumber data tersebut di atas akan dikembangkan lagi jika masih ada lain yang dianggap dapat menunjang kelengkapan data penelitian ini.

## E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

### 1. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.<sup>94</sup> Pada penelitian kualitatif, pada dasarnya teknik pengumpulan data yang lazim digunakan adalah observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Kegiatan pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam untuk menjelajahi dan melacak secara memadai terhadap realitas fenomena yang tengah distudi.<sup>95</sup>

Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik tersebut, yaitu:

#### a. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>96</sup> Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini tidak

---

<sup>94</sup> Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009, h. 57.

<sup>95</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 70-71.

<sup>96</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian*, . . . h. 220.

menggunakan observasi partisipan, tetapi hanya sebagai observer pasif, yaitu hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nana Syaodih, bahwa Observasi pasif adalah peneliti hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.<sup>97</sup>

Dari observasi data yang ingin didapatkan adalah; denah lokasi penelitian, bentuk bangunan, ketersediaan sarana dan prasarana, suasana kegiatan belajar mengajar (KBM), suasana hubungan guru sama guru, hubungan kepala sekolah dengan guru, hubungan sekolah dengan komite sekolah, hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik atau masyarakat.

Berkaitan dengan indikator sekolah efektif maka dalam observasi awal yang diinginkan penulis adalah :

1. Data mengenai perencanaan, mengorganisasi, pengarahan dan pengendalian *input* sekolah.
2. Data mengenai perencanaan, mengorganisasi, pengarahan dan pengendalian proses sekolah.
3. Data mengenai perencanaan, mengorganisasi, pengarahan dan pengendalian *output* sekolah.
4. Data mengenai perencanaan, mengorganisasi, pengarahan dan pengendalian *outcome* sekolah.

b. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

---

<sup>97</sup>*Ibid.*, h. 152.

Menurut Michael Quinn Patton sebagaimana dikutip oleh Rulam Ahmadi cara yang utama dilakukan oleh ahli peneliti kualitatif untuk memahami persepsi, perasaan dan pengetahuan orang-orang adalah wawancara mendalam dan intensif. Yang dimaksud dengan wawancara mendalam, mendetail atau intensif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi.<sup>98</sup>Wawancara atau interview merupakan metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi secara langsung antara peneliti dengan subyek atau responden.<sup>99</sup> Hal paling penting dari wawancara mendalam adalah peneliti berbaur dan mengambil bagian aktif dalam situasi sosial penelitian, sehingga peneliti dapat memanfaatkan pendekatan ini untuk mengumpulkan data selengkap-lengkapny.<sup>100</sup>

Untuk mengatasi terjadinya bias informasi yang diragukan kesahihannya,pada setiap wawancara dilakukan pengujian informasi dari informan sebelumnya dan diadakan pencarian sumber informasi baru. Seperti ketika peneliti mewawancarai kepala sekolah, Humas sekolah, perangkat kampung, dan warga masyarakat , wawancara direkam dan dipelajari secara mendalam, lalu peneliti berdiskusi dengan

---

<sup>98</sup> Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif...*, h. 71.

<sup>99</sup> Yatim Riyatno, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001, h. 67.

<sup>100</sup> Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, Surabaya: Unesa Press, 2008, h. 26.

para guru atau informan lain yang memiliki hubungan erat dengan data-data penelitian yang ingin dikumpulkan. Selain itu juga dibuatkan panduan wawancara sesuai kebutuhan penelitian.

Dalam wawancara yang mendalam ini data yang ingin diperoleh adalah berupa:

- 1) Data kepala sekolah meliputi: data latar belakang pendidikan kepala sekolah, riwayat pekerjaan kepala sekolah, prestasi yang dimiliki kepala sekolah, kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah, strategi kepala sekolah dalam mengelola sekolah, komunikasi dan hubungan kepala sekolah dengan instansi vertikal
- 2) Data dari guru berupa; hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan kepala sekolah dengan masyarakat, pendapat guru terhadap manajerial kepala sekolah, prestasi guru selama kepemimpinan kepala sekolah, kegiatan-kegiatan sekolah seperti Peringatan hari besar keagamaan maupun hari besar nasional, pertemuan-pertemuan (rapat) rutin yang diadakan, pendelegasian kepala sekolah.
- 3) Data dari komite sekolah berupa tanggapan komite terhadap kinerja kepala sekolah, hubungan kepala sekolah dengan komite, keterlibatan komite terhadap kegiatan sekolah, keuangan komite sekolah, peran komite dengan orang tua peserta didik.

- 4) Data dari orang tua peserta didik berupa tanggapan orang tua peserta didik terhadap kinerja kepala sekolah, tanggapan orang tua peserta didik terhadap kegiatan sekolah, tanggapan orang tua peserta didik manajemen keuangan sekolah, tanggapan peserta didik terhadap kinerja guru-guru di sekolah, tanggapan orang peserta didik terhadap kegiatan ekstrakurikuler, tanggapan orang tua peserta didik terhadap prestasi sekolah.
- 5) Data perencanaan, mengorganisasi, pengarahan dan pengendalian tentang *input*, proses, *output* dan *outcome* di sekolah.

c. Dokumentasi

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi partisipan dan wawancara mendalam. Dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk.<sup>101</sup> Dokumen menurut Pohan sebagaimana dikutip Andi Prastowo juga bisa berbentuk arsip-arsip, akta, ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.<sup>102</sup>

Dari teknik dokumentasi ini data yang ingin diperoleh adalah berupa data:

---

<sup>101</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 108.

<sup>102</sup>Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012, h. 226.

- 1) Foto yang berkaitan dengan *input*, proses, *output* dan *outcome* yaitu berupa lokasi sekolah, foto KBM, foto kegiatan ekstrakurikuler, foto kegiatan rapat-rapat, , foto wawancara dengan kepala sekolah, guru, orang tua peserta didik dan komite, foto suasana kegiatan sekolah.
- 2) SK kepala sekolah, SK pendelegasian terhadap guru, Sk beban mengajar guru, SK pembagian tugas pada kordinator kegiatan ekstrakurikuler, SK atau piagam prestasi kepala sekolah, guru dan peserta didik serta piagam prestasi sekolah, jadwal KBM, jadwal kegiatan kepala sekolah, Program sekolah jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, program kepala sekolah, program komite, RKAS.

## 2. Prosedur Pengumpulan data

Prosedur pengumpulan data atau tahapan-tahapan penelitian dalam penelitian kualitatif menurut Moleong seperti dikutip oleh Ahmad Tanzeh terdiri dari tahap pralapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisa data, dan tahap pelaporan hasil penelitian.<sup>103</sup>

Dalam tahap pralapangan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, misalnya mengirim surat ijin ke tempat penelitian. Apabila tahap pralapangan sudah berhasil dilaksanakan, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu tahap di lapangan sampai pada tahap pelaporan penelitian tentang Kemampuan Manajerial Kepala

---

<sup>103</sup> Ahmad Tanzeh, *Metode Penelitian...*, h. 170.

Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya).

## F. Prosedur Analisis Data

Sugiyono menjelaskan bahwa analisis data merupakan sebuah proses dalam menemukan dan menyusun data secara sistematis dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, lalu menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilah data-data yang penting, dan merumuskan kesimpulan yang dapat dimengerti baik oleh peneliti sendiri maupun oleh orang lain.<sup>104</sup>

Nasution dalam Sugiyono menjelaskan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif telah dimulai sejak sebelum memasuki lapangan yaitu saat merumuskan dan menjelaskan masalah, lalu dilanjutkan selama berada di lapangan secara lebih fokus, dan bahkan setelah selesai di lapangan<sup>105</sup>.

Analisis data kualitatif selama di lapangan menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono dilakukan secara interaktif dan terus-menerus hingga data mencapai titik jenuh, dan dilakukan melalui langkah-langkah *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification*.<sup>106</sup>

Dalam reduksi data adalah langkah merangkum data dan memilih hal-hal yang pokok dan penting. Untuk itu Sugiyono menjelaskan sebagai berikut:

---

<sup>104</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV Alfabeta, 2010, h. 89.

<sup>105</sup>*Ibid*, h. 89-90.

<sup>106</sup>*Ibid*, h. 91.

Sebagai langkah merangkum dan memilih hal-hal yang pokok dan penting, sekaligus mencari tema dan polanya. Hal ini dilakukan karena data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif cukup banyak, dan semakin lama peneliti ke lapangan maka jumlah data yang diperoleh semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itulah diperlukan reduksi data agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data berikutnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa tahanan reduksi data memerlukan proses berfikir yang sensitif dan cerdas serta wawasan yang luas. Reduksi data penelitian kualitatif berfokus pada temuan, dan peneliti akan selalu berpedoman pada tujuan penelitian yang akan dicapai.<sup>107</sup>

*Data display* (penyajian data) dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, matrik, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya, sebagaimana Miles dan Huberman dalam Sugiyono menyatakan *the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text.*<sup>108</sup> Penyajian data bermanfaat untuk memahami yang sedang berlangsung, dan berdasarkan hal itu peneliti dapat merencanakan hal-hal yang akan dilakukan selanjutnya, sebagaimana dikemukakan Miles dan Huberman dalam Sugiyono,<sup>109</sup> bahwa *looking at displays help us to understand what is happening and to do some thing further analysis or caution on that understanding.*

*Conclusion drawing/ verification* (penarikan kesimpulan/ verifikasi) dapat berupa deskripsi tentang sesuatu sehingga dapat dipahami dengan lebih jelas. Sugiyono menyatakan bahwa kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kesimpulan dalam penelitian kualitatif tidak selamanya

---

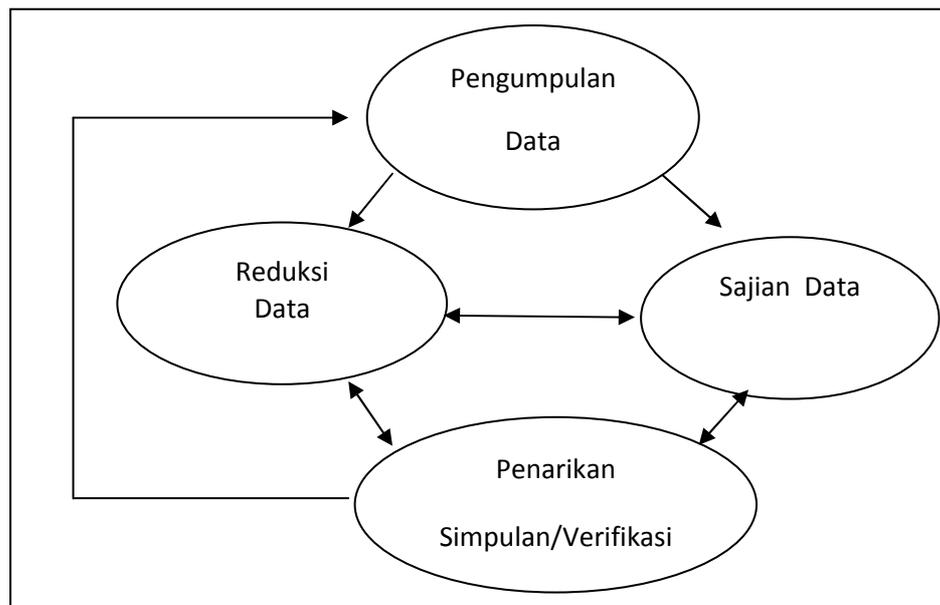
<sup>107</sup> *Ibid*, h. 92-93.

<sup>108</sup> *Ibid*, h. 95-98.

<sup>109</sup> *Ibid*.

menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, karena rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berubah saat peneliti berada di lapangan.<sup>110</sup>

Dalam penelitian kualitatif proses analisis data selalu berlangsung dalam bentuk siklus sebagai usaha verifikasi data untuk menarik kesimpulan. Penelitian dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam menganalisis data penelitian ini menggunakan analisis model interaktif. Untuk memperjelas model analisis interaktif dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar III.1  
Skema Model Analisis Interaktif<sup>111</sup>

Dari uraian di atas maka reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan/verifikasi sebagai suatu jalinan pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar, untuk membangun

<sup>110</sup>*Ibid*, h. 99.

<sup>111</sup>*Ibid*, h. 247.

wawasan umum yang disebut analisis. Kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus dan interaktif. Oleh karena penelitian ini bersifat kualitatif maka diperlukan adanya objektivitas dan subjektivitas, maka kecermatan dari peneliti sangat diperlukan agar hasil penelitian tersebut dapat dipahami pembaca dengan benar dan mendalam.

Dalam reduksi data peneliti memilih dan memilah data-data yang sudah terkumpul, kemudian mengambil data yang sekiranya sangat diperlukan untuk melengkapi informasi dari tesis penulis.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat induktif. Hal ini sesuai dengan pendapat Sutopo bahwa analisis penelitian kualitatif bersifat induktif, dan semua simpulan dibentuk dari semua informasi yang diperoleh dari lapangan.<sup>112</sup>

Proses analisis ini dilakukan secara bersamaan sejak awal dengan proses pengumpulan data, dengan melakukan beragam teknik refleksi bagi pendalaman dan pematapan data. Setiap data yang diperoleh akan selalu dikomparasikan setiap unit atau kelompoknya untuk melihat keterkaitannya sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu untuk pematapan dan pendalaman

---

<sup>112</sup>Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*, Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006, h. 120.

data proses yang dilakukan selalu dalam bentuk siklus sebagai usaha verifikasi.

## G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Kebenaran dan penelitian kualitatif dapat ditentukan dari derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan dan kepastian data.<sup>113</sup>

Menurut Moleong kriteria untuk menjamin kepercayaan data ada empat macam, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>114</sup>

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas kriteria tertentu untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh melalui penelitian. Adapun keabsahan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga kriteria, yakni kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmasiabilitas.

### 1. Kredibilitas

Kredibilitas data yang dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas, maka teknik yang digunakan adalah teknik triangulasi.

---

<sup>113</sup> Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Dan Konseling*, Jakarta : PT RjaGrafindo Persada, 2013, h.71.

<sup>114</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 324.

Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan atau membandingkan antara satu sumber atau metode dengan sumber dan metode yang lain.<sup>115</sup> karena trianggulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data dan metode. Trianggulasi sumber data yang dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran data tertentu atau melakukan konfirmasi antar sumber yang satu dengan sumber yang lain di SDN 4 Menteng Palangka Raya. Sedangkan trianggulasi metode juga dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang dikumpulkan dari observasi, kemudian dibandingkan dengan data dari wawancara dan dokumentasi yang terkait langsung dengan data tersebut.

## 2. Depentablilitas

Konsep depentabilitas (ketergantungan) lebih luas karena dapat memperhitungkan segalanya, yaitu apa yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam memenej sekolah tersebut. Cara ini untuk menetapkan proses penelitian dapat dipertanggungjawabkan melalui audit depentabilitas guna menguji kegiatan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya yang dilakukan oleh peneliti, yaitu dosen pembimbing.

## 3. Konfimabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji konfimabilitas mirip dengan uji depenability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.

---

<sup>115</sup> *Ibid*, 330

Menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas.<sup>116</sup>

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Gambaran umum SDN 4 Menteng Palangka Raya**

Pada awalnya sekolah ini didirikan dengan nama SD Inpres Tunjung Nyahu, yang terletak di Jl. M. Husni Thamrin No. 19 Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Dibangun pada tahun 1977 dan dibuka secara resmi pada tanggal 20 Maret 1978, dengan kondisi lingkungan yang masih memprihatinkan.<sup>117</sup> Jalan M.Husni Thamrin masih berupa jalan setapak dan lingkungannya masih berupa semak belukar atau rawa. Dengan kondisi yang seperti itu tidak ada orang tua yang berminat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini.

---

<sup>116</sup>*Ibid*, h. 277

<sup>117</sup>TP, Sejarah Singkat SDN 4 Menteng Palangka Raya, 2013, TP, h. 1

Berawal dari 10 orang siswa yang dibawa dari SD Bukit Hindu II dan 3 orang guru, proses belajar mengajar dengan sarana dan prasarana. bulan Juli 1978 diangkat sebagai kepala sekolah yang pertama yaitu Bapak Drs. Andres Dehen dan dibentuklah Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP.3 yang sekarang diganti dengan sebutan Komite sekolah) agar penyelenggaraan persekolahan terbantu.

Dalam perkembangannya jumlah murid dan guru makin bertambah dan pada saat ada kelas VI untuk pertama kalinya SD ini telah mewakili provinsi Kalimantan Tengah dalam lomba mata pelajaran Matematika di Tingkat Nasional pada tahun pelajaran 1983/1984.<sup>118</sup>

Sekolah Dasar ini pertama kali meluluskan siswanya 100 % (28 orang siswa), kelulusan kedua 98,5 % karena ada satu orang yang tidak lulus. Selanjutnya dari tahun ke tahun selalu dikirim untuk mengikuti lomba mata pelajaran di tingkat nasional sebagai wakil dari Kalimantan Tengah ( hampir 70 % dari kelulusan SD ini masuk ke sekolah negeri).

Pada tahun pelajaran 1988/1989 nama SD Inpres Tunjung Nyahu diganti menjadi SDN Langkai 12. Sejak tahun pelajaran 1986/1987 pimpinan sekolah dipegang/dipimpin oleh Ibu Core S. Andung, S.Pd sampai dengan tanggal 13 September 1993. Sejak tanggal 13 September 1993 pimpinan sekolah dilanjutkan oleh Ibu Dra. Mahananis sampai dengan tanggal 17 Februari 1999.

---

<sup>118</sup>*Ibid*, h. 2

Pada masa kepemimpinan Ibu Dra. Mahanani SDN Langkai 12 diuji coba untuk kelas unggulan yang dimulai dari kelas IV s/d kelas VI. Untuk kelas unggulan ini ada kriteria tertentu (pada tahun pelajaran 1995 / 1996).

Sejak tanggal 17 Februari 1999 estafet kepemimpinan SDN Langkai 12 diserahkan terimakan kepada Ibu Dra. Djuariyah. SDN Langkai 12 dipimpin oleh Ibu Dra. Djuariyah sempat satu tahun yaitu sampai bulan Februari 2000, setelah itu SDN Langkai 12 dipimpin oleh Ibu Dinae A. Angin selaku pejabat sementara (Pjs selama satu tahun) sehingga akhirnya beliau diangkat menjadi kepala sekolah secara resmi pada bulan Februari tahun 2002 sampai sekarang. Pada masa kepemimpinan Ibu Dinae A. Angin (Kepala SDN 4 Menteng sekarang) terjadi perubahan nama untuk yang kedua kalinya yaitu dari SD Negeri Langkai 12 menjadi SDN Menteng 6, karena disesuaikan dengan wilayah kelurahan tempat lokasi sekolah berada yang berlaku sesuai Surat Keputusan Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 421.2/1817/GB tanggal 1 Oktober 2000. Sekarang untuk ketiga kalinya SDN ini berubah namanya menjadi SD Negeri 4 Menteng, karena banyak SDN di kota Palangka Raya yang mengalami penggabungan (Regroping). Perubahan nama SDN ini berlaku sesuai SK Walikota Palangka Raya No.225 tahun 2005 tanggal 30 Nopember 2005 sehingga SDN Menteng 6 menjadi SD Negeri 4 Menteng.<sup>119</sup> Data perubahan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

---

<sup>119</sup>*Ibid*, h. 2

**TABEL IV. 1**  
**DAFTAR PERUBAHAN NAMA SEKOLAH<sup>120</sup>**

No	Nama sekolah	Tahun
1	SD Inpres Tunjung Nyahu	1977-1988
2	SDN Langkai 12	1988- 2000
4	SDN Menteng 6	2000-2005
5	SDN 4 Menteng	2005 s.d sekarang

SD Negeri 4 Menteng hingga sekarang sudah pernah dipimpin (dikepalai) oleh lima orang. Untuk kedua kalinya Dinae A. Angin, S.Pd memimpin sekolah ini yaitu untuk periode 2006–2011 yang dilantik pada tanggal 20 Maret 2006. Dengan kegigihan, ketekunan, kesabaran dan kedisiplinan yang telah diterapkan sehingga SD Negeri 4 Menteng sekarang dapat meraih beberapa prestasi melalui anak didik yang ikut lomba diberbagai bidang, baik dibidang intrakurikuler maupun dibidang ekstrakurikuler (baik di tingkat kecamatan, kota, provinsi bahkan ke tingkat nasional). Pada tahun 2000 SD Negeri 4 Menteng terpilih sebagai Sekolah Model Berbudaya Lingkungan di tingkat SD sekaligus mewakili provinsi Kalimantan Tengah, SDN 4 Menteng juga merupakan Sekolah Rujukan Nasional.<sup>121</sup>

Dengan terjadinya perubahan nama Sekolah Dasar yang ada di kota Palangka Raya sehingga SD Negeri 4 Menteng sebagai SD Inti yang

---

<sup>120</sup>*Ibid*,

<sup>121</sup>*Ibid*, h. 3

dulunya merupakan gugus II berubah menjadi gugus IV. SD Negeri 4 Menteng masih dipercayakan sebagai SD Inti Wilayah gugus IV yang mempunyai 6 sekolah imbas dan 1 sekolah inti yaitu:

- 1)SDN 4 Menteng (sebagai sekolah inti)
- 2) SDN 1 Menteng (Imbas)
- 3) SDN 2 Menteng (Imbas)
- 4) SDN 3 Menteng (Imbas)
- 5) SDN 6 Menteng (Imbas)
- 6) SDN 8 Menteng (Imbas)
- 7) SD 2 Kristen(Imbas)

Ke 7 (tujuh) sekolah ini mempunyai kegiatan dan kerjasama yang saling melengkapi satu sama lain, khususnya masalah dibidang pendidikan yang terhimpun dalam Kegiatan Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan Kegiatan Kerja Guru (KKG).

SDN 4 Menteng terdiri dari 13 ruang, kelas I s/d kelas VI dan ada 15 rombongan belajar. SD Negeri 4 Menteng tahun 2006 mendapat kepercayaan dari masyarakat dan mendapat penghargaan sebagai sekolah Favorit untuk tingkat SD se Kalimantan Tengah. Kegiatan pemilihan tersebut diprakarsai oleh KALTENG POS.

SDN 4 Menteng tepatnya 1 Februari 2011 baru pertama kali melaksanakan HUT ke-31 yang di Prakarsai oleh Alumni SD Inpres

Tunjung Nyahu, SDN Langkai 12, SDN Menteng 6 yang sekarang SDN 4 Menteng, yaitu Angkatan tahun 1984 sampai tahun 2010.<sup>122</sup>

Kepala Sekolah Ibu Dinae A. Angin, S.Pd memimpin SDN 4 Menteng selama 10 tahun (dua periode). Pada tanggal 22 Juni 2012 dilaksanakan serah terima jabatan kepala sekolah dari Ibu Dinae A. Angin, S.Pd kepada Ibu Ernawatie, S.Pd, M.M.Pd yang disaksikan oleh yang mewakili Kadisdikpora, Pengawas Wilayah Gugus IV, Komite dan guru-guru SDN 4 Menteng. Berikut adalah nama-nama kepala sekolah yang pernah menjabat dari awal sekolah berdiri dari tahun 1978 sampai tahun 2016.

**TABEL IV. 2**  
**NAMA-NAMA KEPALA SEKOLAH<sup>123</sup>**

<b>No</b>	<b>Nama Kepala Sekolah</b>	<b>Tahun</b>
1	Drs. Andres Dehen	1978-1986
2	Core S. Andung, S.Pd	1986- 1993
3	Dra. Mahanani	1993-1999
4	Dra. Djuariyah	1999-2000
5	Dina A. Angin	2000-2012
6	Dr. Ernawatie, S.Pd., M.MPd	2012 s.d sekarang

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ada 6 orang yang menjabat sebagai kepala sekolah dimulai awal berdirinya sekolah pada tahun 1978

---

<sup>122</sup>*Ibid*, h. 3

<sup>123</sup>*Ibid*, h. 4

hingga sampai saat ini di tahun 2016 SDN 4 Menteng dipimpin oleh Ibu Dr. Ernawatie, S.Pd, M.MPd dan beliau merupakan kepala sekolah satu-satunya yang memiliki latar pendidikan paling tinggi diantara kepala sekolah sebelumnya. Tentunya dengan pendidikan sekolah yang tinggi dengan manajemen yang diterapkan serta kepemimpinannya dapat membawa SDN 4 Menteng menuju sekolah yang efektif.

Pada tabel dibawah ini disajikan data profil keseluruhan SDN 4 Menteng, yaitu :

**TABEL IV. 3**  
**DATA SEKOLAH TAHUN 2015/2016<sup>124</sup>**

1.	Nama Sekolah	: SD Negeri 4 Menteng
2.	Nomor Statistik Sekolah	: 101146002029
3.	Nomor Induk Statistik Bangunan	: 15.01.09.4.00021
4.	Nomor Pokok Sekolah Nasional	: 30203563
5..	NPWP	: 00.399.356.5-711.000
6.	Akreditasi Sekolah	: Amat Baik ( Nilai 98 ) Desember 2013
7.	Status Sekolah	: Negeri
8.	Alamat sekolah	
	a. Jalan	: MH. Thamrin no 19
	b. Kelurahan	: Menteng

---

<sup>124</sup>Dokumen Sarana dan Prasarana SDN 4 Menteng Palangka Raya, Observasi Pukul 07.30 WIB sampai selesai, 25 April 2016.

	c. Kecamatan	: Jekan Raya
	d. Kota	: Palangka Raya
	e. Provinsi	: Kalimantan Tengah
9.	Kode Pos	: 73111
10.	Telepon	: 3222612
11.	Email	: <a href="mailto:sdniventeng@gmail.com">sdniventeng@gmail.com</a>
12.	Lokasi Sekolah	: Kota
13.	Tahun Pendirian	: 1978
14.	Lingkungan Sekolah	: Pemukiman/perumahan
15.	Luas tanah dan Bangunan	
	a. Luas Tanah	: 4.080,70 M <sup>2</sup>
	b. Luas Bangunan	: 631,47 M <sup>2</sup>
16.	Status Tanah	: Hak Milik
17.	Jenis Kontruksi Bangunan	: Permanen
18.	Nama Gugus Sekolah	: Gugus IV / SD Inti
19.	Jumlah Kelas	: 6 Kelas
20.	Jumlah Rombongan Belajar	: 19 Rombel
21.	Jumlah Siswa/Peserta Didik	: 554 orang
20.	Jumlah Pendidik/Guru	: 33 orang
22.	Jumlah Tenaga Kependidikan	: 6 orang

23.	Jumlah PTK	: 39 orang
24.	Pelaksanaan Kegiatan Belajar	: Pagi

Dari tabel diatas ada 19 rombongan yang ada di SDN 4 Menteng, untuk penggunaan kelas dari observasi penulis bahwa untuk kelas 1 dan 2 bergantian dalam menggunakan ruang kelas, karena terbatasnya ruang kelas yang dimiliki, akan tetapi minat masyarakat untuk sekolah di sana sangat tinggi, sehingga jalan keluar yang tempuh adalah dengan bergantian penggunaan kelas. Kemudian SDN 4 Menteng dalam akreditasi memperoleh nilai 98 yaitu amat baik hampir pencapaian nilai sempurna, oleh karena itu menurut penulis sangat wajar apabila dengan nilai akreditasi tersebut minat masyarakat untuk mempercayakan anak mereka sekolah di sana sangat beralasan.

## 2. Motto, Visi, Misi dan Tujuan SDN 4 Menteng Palangka Raya

Agar program sekolah dapat tercapai dengan baik serta terarah, maka diperlukan persepsi yang sama sehingga dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan. Motto, visi, misi dan tujuan pendidikan sekolah adalah sebagai berikut:

### a. Motto

“BERSINAR”, ( Berakhlak, Sehat, Indah, Aman, dan Rapi)

### b. Visi

Unggul Dalam Prestasi Berdasarkan Iman Taqwa, Menguasai Ilmu Dan Teknologi Berbasis Budaya Ramah Lingkungan.

Indikator

- 1) Terwujudnya Standar Kompetensi Lulusan SDN 4 Menteng yang mampu berkompetisi
- 2) Terwujudnya standar isi sesuai dengan kerangka dasar dan struktur kurikulum
- 3) Terwujudnya standar proses pembelajaran pendidikan nasional
- 4) Terwujudnya standar tenaga pendidik dan kependidikan
- 5) Terwujudnya standar sarana dan prasarana
- 6) Terwujudnya standar pengelolaan pendidikan nasional
- 7) Terwujudnya standar keuangan dan pembiayaan pendidikan
- 8) Terwujudnya standar penilaian pendidikan nasional
- 9) Terwujudnya pengembangan budaya dan lingkungan sekolah yang harmonis

#### c. Misi

Meningkatkan kualitas Siswa, Guru, dan Tenaga Kependidikan melalui:

- a) Menanamkan dan meningkatkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama
- b) Melaksanakan pembinaan guru secara terpadu dan berkualitas;
- c) Mewujudkan penyusunan silabus, RPP, bahan ajar, dan modul berkualitas;
- d) Pembelajaran menekankan pada pendekatan saintifik dengan siswa mengamati, menanya, menalar, mencoba, mencipta, dan mengomunikasikan, serta membentuk jejaring;
- e) Peningkatan kualitas dan kuantitas pelatihan guru dan staff TU melalui kegiatan *in service* dan *on service training*.
- f) Mengefektifkan pembinaan klub-klub belajar sains, seni, dan ekstrakurikuler;
- g) Peningkatan pengembangan karakter kebangsaan secara terpadu;
- h) Peningkatan bidang sains, teknologi, informasi dan komunikasi serta seni;
- i) Peningkatan budaya bersih di lingkungan sekolah.

#### d. Tujuan

Sesuai dengan visi, misi, maka strategi dan tujuan SDN 4 Menteng Palangka Raya dinyatakan sebagai berikut :

1. Meningkatkan peringkat nilai rata-rata ujian nasional dari 7,50 menjadi 7,70.
2. Meningkatnya jumlah kelulusan yang dapat melanjutkan di jenjang yang lebih tinggi.
3. Tercapainya keterampilan, serta kejuaraan dalam bidang akademik (OSN dan MIPA), serta nonakademik (IPTEK, IMTAQ, Olah Raga dan Seni).
4. Meningkatkan kebersihan, keamanan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan.

5. Membekali peserta didik agar memiliki keterampilan teknologi informasi dan komunikasi serta mampu mengembangkan diri dan rasa kepedulian.
  6. Menanamkan pada peserta didik sikap ulet dan gigih dalam berkompetisi beradaptasi dengan lingkungan dan mengembangkan sikap sportivitas.
  7. Menciptakan dan menyelenggarakan proses pendidikan yang berorientasi pada target pencapaian efektivitas proses pembelajaran berdasarkan konsep MBS.
  8. Mewujudkan sistem kepemimpinan yang kuat dalam mengakomodasikan, menggerakkan, dan menyetarakan ketersediaan semua sumber daya pendidikan.
  9. Mengelola tenaga kependidikan secara efektif berdasarkan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, dan hubungan kerja imbal jasa yang memadai dan memuaskan pelanggan.
  10. Menciptakan sistem kebersamaan melalui *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis dalam rangka menghasilkan output pendidikan yang tinggi.
  11. Mengembangkan dan meningkatkan adanya partisipasi seluruh warga sekolah dan masyarakat yang dilandasi sikap tanggung jawab serta dedikasi yang tinggi.
  12. Menciptakan dan meningkatkan sistem pengelolaan yang transparan (terbuka), pengambilan keputusan, dan pengelolaan anggaran secara akuntabel.
  13. Memberi rasa kepuasan bagi seluruh warga sekolah sesuai dengan tugas kewenangan masing-masing.
3. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Peserta Didik SDN 4

#### Menteng Palangka Raya

##### a. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di SDN 4 Menteng Palangka Raya berjumlah 32 orang, yang sudah sertifikasi 26 dan 6 orang belum, tenaga Tata Usaha 1 orang, tenaga kebersihan 2 orang, penjaga sekolah 1 orang dan tenaga satpam 1 orang. Status pegawai guru dan karyawan SDN 4 Menteng Palangka Raya disajikan pada tabel di bawah ini.

**TABEL IV.4**  
**DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**  
**TAHUN 2015/2016**<sup>125</sup>

No	Jenis PTK	Jumlah	Status Kepegawaian	Kualifikasi Pendidikan
1	2	3	4	5
1.	Kepala Sekolah	1	PNS	S3
2.	Guru Kelas	19	PNS	S1 & S2
3.	Guru Pendk. Agama Islam	3	PNS	S1
4.	Guru Pendk. Agama Kristen	3	PNS	S1
5.	Guru Pendk. Agama Katolik	1	PNS	S1
6.	Guru Pendk. Agama Hindu	1	Honorar	S1
7.	Guru PJOK	3	PNS	S1
8.	Guru Bhs. Inggris	1	Honorar	S1
9.	Tenaga Tata Usaha/Operator	1	Honorar	S1
10.	Penjaga Sekolah	1	PNS	SMA
11.	Petugas Perpustakaan	1	Honorar	SMA
13.	Satpam	1	Honorar	SMA
14.	Petugas Kebersihan	2	Honorar	SMA
	Jumlah	38		

<sup>125</sup>*Ibid;*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kepala SDN 4 Menteng memiliki kualifikasi latar belakang pendidikan Doktor atau S3, di kota Palangka Raya kepala sekolah yang memiliki kualifikasi pendidikan S3 sangat sedikit, menurut penulis ini merupakan prestasi yang sangat membanggakan untuk SDN 4 Menteng karena dipimpin oleh kepala sekolah dengan latar belakang pendidikan tinggi.

Salah satu wali kelas juga memiliki kualifikasi pendidikan S2 dan sisanya semua guru memiliki kualifikasi latar belakang pendidikan S1. Selanjutnya untuk guru yang sudah dan belum sertifikasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**TABEL IV. 5**  
**DATA GURU BERSERTIFIKASI DAN YANG BELUM SERTIFIKASI**  
**TAHUN AJARAN 2015/2016<sup>126</sup>**

No	Jenis PTK	Jumlah PTK	
		Bersertifikasi	Belum sertifiaksi
1	2	3	4
1.	Guru Kelas + 1 Kepala Sekolah	20	-
2.	Guru Penddk Ag. Islam	1	2
3.	Guru Penddk Ag. Kristen	3	-
4.	Guru penddk Ag. Katolik	-	1
5.	Guru Penddk Ag. Hindu	-	1

---

<sup>126</sup>*Ibid;*

6.	Guru PJOK	2	1
7.	Guru Bhs. Inggris	-	1
	Jumlah	26	6
	Jumlah Keseluruhan	32 orang	

Kebutuhan guru sebagai tenaga pendidik jika dari jumlah guru yang ada, maka hal itu cukup, dan jika dilihat dari kesesuaian antar mata pelajaran yang diajarkan dengan latar belakang pendidikannya juga cukup. Tenaga kependidikan yang ada di SDN 4 Menteng Palangka Raya sudah cukup.

b. Keadaan Peserta Didik di SDN 4 Menteng

Jumlah peserta didik untuk tahun ajaran 2015/2016 seluruhnya berjumlah 554 orang. Peserta didik di kelas I ada sebanyak 3 rombongan belajar, kelas II ada sebanyak 4 rombongan belajar, kelas III ada 3 rombongan belajar, kelas IV ada sebanyak 3 rombongan belajar, kelas V ada sebanyak 3 rombongan belajar, dan kelas VI ada sebanyak 3 rombongan belajar.

Dalam tiga tahun pelajaran, yaitu tahun pelajaran 2012/2013 sampai dengan tahun pelajaran 2014/2015 siswa SDN 4 Menteng Palangka Raya terus mengalami penambahan jumlah, sebagaimana tabel di bawah ini:

**TABEL IV. 6**

**PESERTA DIDIK DARI TAHUN 2011-2016<sup>127</sup>**

KLS	2011/2012				2012/2013				2013/2014				2014/2015				2015/2016			
	L	P	JL	RBL																
I	46	27	73	2	45	34	79	3	48	54	102	3	48	51	99	3	46	64	110	3
II	38	29	67	2	47	31	78	3	38	46	84	3	44	59	103	4	51	52	103	3
III	40	28	68	2	36	32	68	3	42	40	82	3	50	39	89	3	32	49	81	3
IV	25	34	59	3	36	32	68	3	38	40	78	3	47	35	82	3	48	31	79	3
V	39	38	77	3	39	29	68	3	36	38	74	3	41	32	73	3	41	40	81	3
VI	32	43	75	3	37	40	77	3	30	36	66	3	47	29	76	3	28	23	51	2
Jlh	220	199	419	15	240	198	438	18	232	254	486	18	277	245	522	19	246	259	505	17

Dari gambaran tabel tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat kepercayaan masyarakat dalam menyekolahkan anaknya di SDN 4 ini mengalami peningkatan, karena setiap tahun ajaran baru jumlah murid semakin bertambah, dan hal ini berarti pelayanan di sekolah ini cukup memenuhi kebutuhan masyarakat mengenai pentingnya pendidikan untuk anak-anaknya.

SDN 4 Menteng adalah sekolah yang multikultural dengan berbagai ragam agama, tidak hanya tenaga pengajar akan tetapi peserta didik pun juga dengan berbagai ragam agama, diantaranya Islam, Kristen, Katolik, dan Hindu, jumlah peserta didik menurut agama tahun ajaran 2015/2016 yaitu sebagaimana tabel berikut ini :

**TABEL IV. 7  
PESERTA DIDIK BERDASARKAN AGAMA**

<sup>127</sup>*Ibid;*

**TAHUN AJARAN 2015-2016<sup>128</sup>**

No	Kelas	Keadaan Jumlah Peserta Didik		Keadaan Peserta Didik Menurut Agama			
		L	P	Islam	Kristen	Katolik	Hindu
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1	1A	16	20	12	22		2
2	1B	15	21	12	23		1
3	1C	15	23	14	22		2
4	II A	20	14	18	14		2
5	II B	17	17	14	17	1	2
6	II C	14	21	15	18		2
7	III A	11	17	12	15	1	0
8	III B	11	17	14	11		3
9	III C	10	15	14	9		2
10	IV A	12	10	10	12		0
11	IV B	21	9	12	17		1
12	IV C	15	12	15	11		1
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
13	V A	14	15	16	12	1	1
14	V B	17	12	9	19		0
15	V C	10	13	5	16	1	2
16	VI A	14	12	12	12		1
17	VI C	14	11	15	8		2

---

<sup>128</sup>Dokumen, Data Keadaan Siswa tahun 2016, TP,

Jumlah	274	280	244	279	4	27
	554		554			

Dari Tabel diatas terlihat bahwa agama paling banyak dianut adalah agama Kristen, kemudian Islam, Hindu dan paling sedikit adalah agama Katolik.

#### 4. Keadaan Sarana dan Prasarana SDN 4 Menteng

Bangunan sekolah pada umumnya dalam kondisi baik. Jumlah ruangan kelas untuk menunjang kegiatan belajar kurang memadai yaitu sebanyak 19 rombel 6 kelas, tetapi hanya ada 16 ruangan, kurang tiga ruangan lagi. Sehingga siswa kelas 2 (dua) masuk siang. Untuk lebih rinci keadaan sarana dan prasarana bisa dilihat di bawah ini.

**TABEL IV. 8**  
**KEADAAN SARANA DAN PRASARANA SDN 4 MENTENG**  
**PALANGKA RAYA TAHUN AJARAN 2015/2016<sup>129</sup>**

No	Jenis Sarana	Jumlah	Kondisi			Keterangan
			B	RR	RB	
1	2	3	4	5	6	7
1	Ruang Kepala Sekolah	1	1	-	-	
2	Ruang Guru	1	1	-	-	

<sup>129</sup> Dokumen Bidang Sarana dan Prasarana tahun 2015/2016, TP, h. 3

No	Jenis Sarana	Jumlah	Kondisi			Keterangan
			B	RR	RB	
1	2	3	4	5	6	7
3	Ruang Kelas	17	10	3	4	4 ruang belum dikeramik, plapon dan teralis
4	Perpustakaan	1	1	-	-	
5	Ruang UKS	1	1	-	-	Swadaya Komite
6	Gudang	1	1	-	-	Swadaya Komite
7	Mushola	1	1	-	-	
8	Kamar Kecil / WC	6	6	-	-	Belum memenuhi syarat dgn jlh siswa
9	Dapur	1	1	-	-	
10	Kantin Sekolah	2	2	-	-	Swadaya Komite
11	Pos Satpam	1	1	-	-	Swadaya Komite
12	Tandon air	1	1	-	-	Bantuan Bank Indonesia

No	Jenis Sarana	Jumlah	Kondisi			Keterangan
			B	RR	RB	
1	2	3	4	5	6	7
13	Komputer	3	3	-	-	
14	Printer	4	4	-	-	
15	Internet	1	1	-	-	
16	LCD Proyektor	1	1	-	-	Swadaya Komite
17	TV	2	2	-	-	Swadaya Komite
18	CPU	3	3	-	-	
19	Laptop	1	1	-	-	Dana BOS 2015
20	Meja Murid	374	249	-	125	
21	Kursi Murid	483	301	-	182	
22	Meja Guru	26	22	-	4	Kekurangan 8 bh
23	Kursi Guru	40	28	-	12	
24	Lemari kelas	17	13	-	4	
25	Papan Tulis	17	10	-	7	

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk sarana dan prasarana SDN 4 Menteng masih kekurangan, dari observasi penulis kurangnya jumlah ruang kelas, kamar mandi/ WC kurang memenuhi standar dengan jumlah murid yang ada, sehingga idealnya ruang kelas dan WC perlu ditambah lagi. Kemudian untuk Musholla masih memberdayakan ruang kelas, karena untuk kegiatan keagamaan khususnya agama Islam mereka menggunakan masjid besar yang letaknya tidak jauh dari sekolah. Ruang lab juga tidak ada, dan untuk ruang kesenian mereka menyimpan alat musik dan kostum seni masih bercampur dengan ruang guru, tidak ada khusus penyimpanan untuk ruang seni.

#### 5. Kurikulum SDN 4 Menteng Palangka Raya

Kurikulum yang digunakan SDN 4 Menteng Palangka Raya sekarang adalah kurikulum 2013 atau K-13. Kurikulum SDNegeri 4 Menteng Palangka Raya ini dikembangkan mengacu pada Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Penilaian, dan Standar Proses Standar Sarana Prasarana, Standar Pendidik dan kependidikan, Standar Pengelolaan, Standar Penilaian serta berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP serta memperhatikan pertimbangan Komite Sekolah.

Kurikulum ini dikembangkan berdasarkan prinsip sebagai berikut :

1. Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungan.

Kurikulum dikembangkan berdasarkan bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan kompetensinya agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

2. Beragam dan terpadu

Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang dan jenis pendidikan, serta menghargai dan tidak deskriminatif terhadap perbedaan agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi dan gender serta pendidikan dudaya dan karakter bangsa.

3. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni

Kurikulum dikembangkan atas dasar kesadaran bahwa ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berkembang secara dinamis. Oleh karena itu, semangat dan isi kurikulum memberikan pengalaman belajar peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

4. Relevan dengan kebutuhan hidup

Pengembangan kurikulum dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stake holders*) untuk menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan hidup, termasuk di dalamnya kehidupan bermasyarakat, kalangan dunia usaha dan dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan pribadi, keterampilan sosial,

keterampilan akademik dan keterampilan vokasional adalah kebutuhan yang penting atau suatu keharusan.

5. Menyeluruh dan berkesinambungan

Substansi kurikulum mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antarsemua jenjang pendidikan.

6. Belajar sepanjang hayat

Kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan, dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.

Kurikulum ini mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, nonformal, dan informal dengan memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang sejalan dengan arah pengembangan manusia seutuhnya

7. Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah

Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional, daerah, untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Antara kedua kepentingan tersebut harus saling mengisi, memberdayakan budaya dan karakter bangsa sejalan dengan falsafah negara kita Bhinneka Tunggal Ika dalam kerangka NKRI.<sup>130</sup>

6. Kegiatan Pengembangan Diri Peserta Didik di Sekolah

---

<sup>130</sup>Dokumen Bidang Kurikulum SDN 4 Menteng Palangka Raya,TP, h. 12-14

Tujuan diadakannya kegiatan Pengembangan Diri adalah memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah.

Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan dibimbing oleh konselor, guru atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler di SDN 4 Menteng Palangka Raya, pada tahun ajaran 2015/2016, yaitu :

- 1) Drum Band
- 2) Pramuka
- 3) Tari
- 4) Musik
- 5) PMR
- 6) Rebana
- 7) Menganyam, dan
- 8) Sains Club
- 9) Pocil<sup>131</sup>

Dalam pelaksanaannya semua guru turut dilibatkan dalam pembagian tugas/ membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler di SDN 4 Menteng Palangka Raya.

## 7. Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan SDN 4 Menteng Palangka Raya dengan masyarakat terjalin baik, sehingga lingkungan SDN 4 Menteng Palangka Raya cukup aman dan bersih. Hubungan ini diwujudkan dengan silaturahmi yang terjalin antara SDN 4 Menteng dengan masyarakat sekitar. Dalam setiap

---

<sup>131</sup> Dokumen Bidang Kesiswaan Tahun Ajaran 2015/2016

acara-acara besar yang diadakan di SDN 4 Menteng selalu mengundang tokoh masyarakat sekitar untuk berpartisipasi. Bahkan kegiatan keagamaan, seperti agama Islam dalam melakukan kegiatan keagamaannya seperti salat dzuhur berjama'ah, salat duha dan bimbingan rohani diperbolehkan memakai masjid di sekitar sekolah.

#### 8. Kekuatan dan kelemahan SDN 4 Menteng Palangka Raya

SD Negeri 4 Menteng Palangka Raya berdomisili di Jalan M.H. Thamrin No. 19 Palangka Raya, yang secara geografis terletak di Kelurahan Menteng, Kecamatan Jekan Raya mudah dijangkau dari segala arah melalui banyak alat transportasi memiliki kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan SD Negeri 4 Menteng Palangka Raya adalah sebagai berikut :

- 1) Sekolah berada di lokasi yang strategis, pusat kota;
- 2) Jumlah guru sebanyak 32 orang sehingga relatif memadai untuk membimbing 19 rombongan belajar;
- 3) Kualifikasi guru 100% adalah lulusan S1 dan S2;
- 4) Tenaga administrasi 1 orang tenaga honor;
- 5) Pustakawan 1 orang;
- 6) Penjaga sekolah 1 orang;
- 7) Security 1 orang;
- 8) Klining servis 2 orang;
- 9) Ruang perpustakaan yang menyediakan buku-buku penunjang pembelajaran yang memadai dilengkapi saran komputer;
- 10) Mushala yang bersih dan indah;
- 11) Input siswa relatif sangat tinggi animo masyarakat untuk semakin meningkat setiap tahun.<sup>132</sup>

Kelemahan SD Negeri 4 Menteng Palangka Raya yang perlu mendapatkan perhatian adalah:

- 1) Luas lahan yang tidak standar (0,47 Ha);

---

<sup>132</sup>*Ibid*, h. 10-11

- 2) Lapangan olah raga tidak memadai;
- 3) Belum memiliki ruang perpustakaan yang presentatif;
- 4) Belum memiliki ruang UKS;
- 5) Belum memiliki kantin yang memenuhi standar ;
- 6) Belum memiliki ruang serbaguna dan ruang olah raga tertutup;
- 7) Tupoksi belum maksimal;
- 8) Partisipasi komite sekolah belum maksimal;
- 9) Biaya pendidikan masih belum standar;
- 10) Kemampuan penggunaan IT belum maksimal<sup>133</sup>

Peluang SDN 4 Menteng Palangka Raya :

- 1) Perhatian Pemda terhadap pembiayaan pendidikan semakin meningkat penambahan ruang belajar dari APBD kota Palangka Raya selama 3 tahun;
- 2) Jumlah pendaftar setiap tahun semakin meningkat
- 3) Masyarakat sekitar memberikan dukungan dalam upaya meningkatkan keamanan dan ketertiban sekolah;
- 4) Terdapat forum KKG mandiri, serta MKKS;
- 5) Suasana lingkungan yang relatif kondusif telah memiliki pagar termasuk area pendidikan.

Ancaman yang dihadapi SDN 4 Menteng Palangka Raya :

Tidak ada lagi lahan buat pengembangan gedung sekolah.

Berdasarkan analisis kondisi sekolah tersebut, SDN 4 Menteng Palangka Raya menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) untuk memberi kesempatan kepada peserta didik agar:

- a. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memahami dan menghayati, serta mengamalkan ajaran agamanya masing-masing;
- b. Meningkatkan pengembangan keragaman potensi, minat dan bakat,serta kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan kinestetik secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangannya;

---

<sup>133</sup>*Ibid*, h. 11

- c. Mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. Meningkatkan potensi fisik dan membudayakan sportifitas serta kesadaran hidup sehat;
- e. Meningkatkan kepekaan (sensitivitas), kemampuan mengekspresikan dan mengapresiasi keindahan dan keseimbangan (harmoni), hidup bermasyarakat, berguna untuk orang lain;
- f. Membangun, menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

## **B. Temuan Penelitian**

Dalam bagian ini akan diuraikan tentang temuan penelitian manajerial Kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif studi pada SDN 4 Menteng Palangka Raya, untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah pada bab sebelumnya. Berdasarkan temuan-temuan data penelitian sesuai dengan kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan informan utama maupun iforman pendukung sebagai validasi data dari iforman utama atas gambaran mengenai manajerial kepala sekolah. Data yang dikumpulkan dari lapangan garis besar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam menciptakan sekolah efektif.

### **1. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan merupakan suatu proses yang penting dan harus mendapatkan perhatian apabila menghendaki suatu tujuan dapat tercapai

dengan maksimal. Tanpa perencanaan yang matang maka akan mustahil kegiatan dapat berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga apa yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan?, apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?, dimanaka tindakan itu harus dilaksanakan?, kapankah tindakan itu dilaksanakan?, siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?, dan bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu?.

Merujuk pada rumusan perencanaan diatas maka penulis akan mneguraikan mengenai perencanaan yang ada di SDN 4 Menteng dengan pimpinan kepala sekolah Dr. Erna Watie, S.Pd, M. M.Pd.

Kepala sekolah SDN 4 Menteng Ibu Dr. Erna Watie, S.Pd, M. M.Pd sebagai top manajemen pendidikan di lembaga pendidikan di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan. Dari dokumen yang telah ditemukan penulis, maka sekolah memiliki perencanaan yang terwujud dalam program sekolah.

Berkaitan dengan program sekolah kepala sekolah harus mempunyai perincian kegiatan-kegiatan yang akan dibutuhkan oleh sekolah. apa saja yang diperlukan, sehingga apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai.

Oleh hal itu ini merupakan tindakan yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah. karena sebagai Sebagai kepala sekolah harus secara aktif

menyusun program sekolah. Hal ini sebagaimana petikan wawancara berikut :

“Sebagai kepala sekolah sudah pasti saya mempunyai program sekolah untuk kemajuan sekolah, yang merupakan rencana dari strategi sekolah.”.<sup>134</sup>

Dari wawancara di atas bahwa tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah bahwa seharusnya kepala sekolah mempunyai program sekolah yang tujuannya demi kemajuan sekolah, demi keefektifan sekolah yang merupakan strategi sekolah dalam bentuk uraian kegiatan sekolah selama jangka waktu yang telah ditentukan.

Dari hasil dokumen yang penulis kegiatan program sekolah dapatkan bahwa bentuk program sekolah yang dibuat adalah dengan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang dimasukkan di dalam kurikulum yang mengacu kepada visi dan misi sekolah. sebagaimana kutipan wawancara dengan kepala sekolah berikut ini :

“program sekolah tersebut dimasukkan dalam kurikulum, dalam bentuk perencanaan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, dan tentu saja mengacu kepada visi dan misi sekolah”<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

<sup>135</sup> *Ibid*;

Sehubungan dengan pernyataan kepala sekolah diatas, maka Yulitatie sebagai bidang kurikulum juga menegaskan bahwa kepala sekolah mempunyai program sekolah sebagaimana wawancara berikut ini :

“ Sebagai kepala sekolah, pastinya beliau mempunyai perencanaan untuk sekolah, bagaimana pelaksanaan kegiatan sekolah yang akan dilakukan, program tersebut yaitu dalam bentuk program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, semuanya mengarah kepada visi dan misi sekolah”<sup>136</sup>

Implementasi dari program sekolah tersebut yaitu dengan Rincian Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) yang pada nantinya akan menjadi bahan acuan pembiayaan seluruh program yang akan dilaksanakan. Berkaitan dengan apa saja kegiatan yang harus dikerjakan, fasilitas yang harus diadakan dan dibutuhkan untuk menunjang kegiatan program sekolah tersebut.

RKAS adalah suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sekolah selama empat tahun kedepan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada. Sedangkan yang merencanakan Program sekolah di SDN 4 menteng adalah kepala sekolah dengan dewan guru serta komite sekolah merumuskan dan membahas RKAS tersebut dalam forum rapat kordinasi. Sebagaimana kutipan wawancara dengan kepala sekolah berikut :

“yang pastinya dalam perencanaan pembuatan program sekolah atau RKAS selalu melibatkan komite yaitu orang tua, seluruh dewan guru,. Kita gali keperluan dan kebutuhan anak-anak serta

---

<sup>136</sup>Wawancara dengan Yulitatie, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, di ruang kelas 1, pukul 11.00 WIB, Rabu 23 Juni 2016

guru disekolah, yang mana yang paling mendesak, kemudian disusun dan direncanakan”<sup>137</sup>

Penyusunan RKAS dilakukan setiap awal tahun pada saat rapat koordinasi (Rakor). Dalam pengelolaan dan pelaksanaan program sekolah kepala sekolah bidang kurikulum yang menyatakan bahwa :

“Ketika merencanakan program sekolah dan merencanakan RKAS semua struktur sekolah dan komite dilibatkan, diundang rapat setiap awal semester. Semua dibicarakan bersama untuk kemajuan sekolah”.<sup>138</sup>

Hal ini diperkuat dengan dokumen yang ditemukan penulis bahwa rapat koordinasi dilaksanakan disetiap awal tahun, yaitu pada setiap awal tahun di bulan januari.<sup>139</sup> Semua komponen sekolah turut dilibatkan. sesuai dengan surat undangan rapat yang ada.

Mengenai perencanaan cara melaksanakan tindakan, maka kepala sekolah juga menerapkan langkah – langkah agar pada nantinya RKAS dapat terbentuk dan terwujud sesuai dengan yang direncanakan. Maka ketika rapat koordinasi maka langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

“Kami disekolah ini pada awalnya membentuk tim Penyusunan RKAS, dan ini adalah tugas kepala sekolah, dewan guru dan komite. Selanjutnya kami melakukan analisis situasional sekolah. ini adalah menganalisa keadaan atau situasi sekolah dengan cara mengkajinya yang ditinjau dari geografis, demografis sekolah,

---

<sup>137</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

<sup>138</sup> Wawancara dengan Yulitati, S.Pd, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum SDN 4 Meteng, 21 Juni 2016.

<sup>139</sup>Surat undangan rapat rapat komite *Penyusunan AD/ART Komite SD Negeri 4 Menteng dan pembahasaRAPBS Tahun Pelajaran 2014/2015*. Tanggal 20 Januari 2015.

ekonomi dan input siswa yang ada di SDN 4 Menteng. kemudian kami menetapkan tujuan satu tahun, ini adalah penjabaran dari tujuan empat tahun, tujuan yang ingin sekolah kami. Nah,, kemudian juga melakukan identifikasi tantangan nyata, yaitu disesuaikan dengan kondisi sekarang yang nyata sesuai dengan keadaan. Kan beda dengan kondisi dulu dan sekarang, dan juga kondisi kedepan, jadi kondisi ini dilakukan dengan membandingkan kondisi yang diharapkan satu tahun kedepan dan kondisi yang ada saat ini. Akan tetapi kami harus tetap mengacu pada delapan standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Selanjutnya adalah menyusun rencana anggaran besar dana, biaya alokasi selama satu tahun, apa saja yang diperlukan dianggarkan. Lanjut Menyusun strategi pelaksanaan program, Menyusun rencana supervisi, pemantauan dan evaluasi. Akhirnya membuat jadwal pelaksanaan program yang telah disepakati bersama tadi.”<sup>140</sup>

Apabila dirincikan lagi wawancara tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa dalam rapat koordinasi SDN 4 Menteng maka untuk merencanakan RKAS dilakukan langkah sebagai berikut:

1. Membentuk Tim Penyusunan RKAS, ini adalah kepala sekolah, dewan guru dan komite.
2. Melakukan Analisis Situasional sekolah. ini adalah menganalisa keadaan atau situasi sekolah dengan cara mengkajinya yang ditinjau dari geografis, demografis sekolah, ekonomi dan input siswa.
3. Menetapkan tujuan satu tahun, ini adalah penjabaran dari tujuan empat tahun, tujuan yang ingin dicapai selama waktu tersebut.
4. Melakukan identifikasi tantangan nyata, yaitu disesuaikan dengan kondisi sekarang yang nyata. Kondisi ini dilakukan dengan membandingkan kondisi yang diharapkan satu tahun kedepan dan

---

<sup>140</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

kondisi yang ada saat ini. Tetap mengacu pada delapan standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

5. Selanjutnya adalah menyusun rencana anggaran besar dana, biaya alokasi selama satu tahun.
6. Menyusun strategi pelaksanaan program.
7. Menyusun rencana supervisi, pemantauan dan evaluasi.
8. Dan membuat jadwal pelaksanaan program.

Dari dokumen yang penulis peroleh bahwa program RKAS SDN 4 Menteng Palangka Raya tahun 2015 terdiri dari 8 bidang yang mengacu kepada Standar Pendidikan Nasional (SPN), adapun program tersebut diuraikan sebagai berikut ini :

- 1 **Pengembangan Kompetensi Kelulusan**
  - a. Pelaksanaan Uji Coba UASBN (Try Out)
  - b. Pelaksanaan UASBN (Ujian)
- 2 **Pengembangan Standar Isi**  
Revisi Kurikulum Sekolah
- 3 **Pengembangan Standar Proses**
  - a. Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru
  - b. Pelaksanaan Remedial
  - c. Pelaksanaan Ekstrakurikuler Kesenian
  - d. Pengadaan Sarana Ekskul Drum Band
  - e. Pelaksanaan Perawatan Kesehatan (UKS)
  - f. Pengadaan Alat Olah Raga
  - g. Pengadaan Sarana Penunjang Untuk (KBM)
  - h. Pengadaan Alat Pembelajaran
  - i. Pengadaan sarana ekstrakurikuler Pramuka
- 4 **Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**
  - a. Transportasi KKKS
  - b. Pelaksanaan KKG

- c. Honor Tata Usaha
- d. Honor Guru Bhs Inggris
- e. Honor Petugas Kebersihan
- f. Honor Satpam
- g. Honor Guru Agama Hindu
- 5 **Pengembangan Sarpras Sekolah**
  - a. Pengadaan Alat kebersihan
  - b. Pengadaan 1 buah komputer (Laptop)
  - c. Pengadaan Buku Pelajaran
  - d. Pengadaan Perabot Perpustakaan
- 6 **Pengembangan Standar Pengelolaan**
  - a. Honor Bendahara BOS
  - b. Honor Operator Depodik Sekolah
  - c. Pengelolaan, ATK dan Pelaporan Dana BOS
- 7 **Pengembangan Standar pembiayaan**
  - a. Konsumsi Guru /Tamu
  - b. Listrik
  - c. Telepon
  - d. PDAM
  - e. Internet
- 8 **Pengembangan dan Implementasi Penilaian**
  - a. Pelaksanaan Ulangan Harian
  - b. Pelaksanaan Ulangan Akhir Semester
  - c. Pelaksanaan Ulangan Tengah Semester

Berkaitan dengan kapan akan dilaksanakan RKAS tersebut, maka dari uraian pembagian waktu, dari RKAS di atas pada tahun 2015 terbagi menjadi 4 tahapan triwulan. Semua sudah direncanakan dan dianggarkan untuk masa satu tahun dari mulai bulan Januari sampai Desember 2015.

Dengan adanya anggaran biaya tersebut diharapkan bahwa untuk Setiap tahun selalu ada peningkatan seperti lulusan SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam standar kompetensi lulusan mendapatkan predikat

terbaik di tingkat provinsi dan nasional. Oleh karena itu bentuk pelaksanaan dari perencanaan tersebut terlihat dalam mempersiapkan anak-anak ujian sekolah, kepala sekolah, dan dewan guru juga melibatkan orang tua murid. Terlihat dari anggaran ada dana untuk pelaksanaan Try out (uji coba UASBN) dan Ujian sekolah (UASBN). Dari dana tersebut ternyata tidak mencukupi untuk menambah biaya les murid kelas VI diluar jam sekolah, oleh karena itu kepala sekolah mengambil langkah perencanaan dengan mengumpulkan dana swadaya dari orang tua murid, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“iya melibatkan pihak yang terkait yaitu orang tua murid, kami rapat bersama dengan orang tua murid kelas VI, membicarakan masalah dana untuk les tambahan diluar jam sekoah, karena sumber dana untuk memberikan les tambahan kepada anak berasal dari dana swadaya, setiap anak dibebankan Rp. 100.000.,<sup>141</sup>

Dari wawancara tersebut, bahwa bentuk perencanaannya adalah dengan mengadakan rapat bersama untuk kepentingan murid, mengadakan les tambahan yang terjadwal dimulai dari awal masuk kelas VI, sehingga untuk mendapat pelajaran tambahan diluar jam belajar efektif. Seperti dokumen notulen yang tertuang dalam rapat pada hari rabu tanggal 12 bulan agustus tahun 2015 salah satu hasil keputusan rapat adalah pertemuan dengan orang tua murid tentang biaya les tambahan diluar jam sekolah sebesar Rp. 100.000; untuk satu siswa.<sup>142</sup> (terlampir)

Dalam perencanaan standar kurikulum juga pencapaian harus disempurnakannya kurikulum 2013. Ada pengembangan standar isi

---

<sup>141</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

<sup>142</sup>Dokumen Buku Notulen Rapat Dewan Guru Tahun 2015

dengan revisi kurikulum sekolah yang Implementasi pembelajaran menggunakan ICT sehingga sarana dan prasarana lebih ditingkatkan lagi pengadaannya agar dapat digunakan sebagai sumber belajar yang optimal.

Perencanaan program kerja kepala sekolah juga termasuk dalam pencapaian standar pengelolaan. Dari dokumen yang diperoleh oleh penulis, bahwa Kepala SDN 4 menteng memiliki perencanaan uraian kerja yang terbagi menjadi 6 waktu yaitu :

- a. Kegiatan awal tahun pelajaran
- b. Kegiatan harian
- c. Kegiatan mingguan
- d. Kegiatan bulanan
- e. Kegiatan semester
- f. Kegiatan akhir tahun pelajaran<sup>143</sup> (terlampir)

Dengan adanya perencanaan tersebut diatas, pencapaian sekolah efektif dapat dilakukan dengan memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya yang ada dan melakukan pengelolaan sekolah dengan Program sekolah yang direncanakan tidak terlepas dari visi dan misi sekolah. oleh karena itu tenaga kependidikan yang ada di SDN 4 Menteng Palangka Raya sasaran target program jangka panjang adalah 45 % diupayakan memiliki kualifikasi pendidikan S2 sesuai dengan bidangnya. Pada saat ini semua tenaga pendidik yang mengajar di SDN 4 Menteng sudah 100 % memiliki kualifikasi S1 sesuai dengan bidangnya.

---

<sup>143</sup>Dokumen Kerja kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya tahun 2016.

Visi dan misi yang ada di SDN 4 Menteng yang sudah disepakati dan dijalankan dengan konsisten. Agar visi dan misi tersebut tidak hanya diketahui oleh kepala sekolah dan dewan guru, maka dipajang di dinding sekolah yang terletak dekat ruang guru, sehingga siapapun bisa membaca dan menganalisis apabila visi dan misi tersebut terdapat kekurangan dan memerlukan perbaikan.

Dukungan yang diperoleh dari pengurus komite dan juga orang tua murid ada yang mendukung walaupun ada sebagian yang masih kurang pemahamannya karena berkaitan dengan biaya yang akan dikeluarkan disetiap kegiatan yang akan dilaksanakan. Sebagaimana pernyataan wawancara berikut ini:

“Dukungan orang tua secara keseluruhan baik, walaupun ada sebagian yang masih kurang berpartisipasi, karena kurangnya pemahaman dari orang tua siswa. Dan ini merupakan tantangan bagi pihak sekolah karena dianggap sudah ada BOS, padahal masih ada komite yang harus dibayarkan. Tetapi kadang orang tua tidak pahambahkan pihak sekolah sudah memberi keringanan, misalnya ada tiga saudara maka yang wajib membayar hanya satu orang sebesar Rp.400.000, memberi pengertian kepada orang tua siswa disekolah tidak hanya tatap muka, belajar apa adanya, akan tetapi kita juga butuh anak-anak berkembang, dan untuk berkembang dan maju terus harus didukung dengan dukungan orang tua, masyarakat dan pemerintah, untuk mendukung bagaimana bisa menggali kompetensi anak dan prestasinya”.<sup>144</sup>

Komite di SDN 4 Menteng baru berjalan selama 2 tahun terakhir, yaitu saat kepemimpinan Erna watie sebagai kepala sekolah yang berani mengambil langkah dan kebijakan untuk memungut Iuran Komite, hal ini

---

<sup>144</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya, di ruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

menjadi menarik karena terlihat ada perbedaan program antara kepala sekolah yang terdahulu dengan kepala sekolah sekarang. Karena penarikan dana komite baru dilakukan oleh kepala sekolah dan berjalan sudah 2 tahun. Dana komite tentu saja diperuntukan untuk menambah anggaran kegiatan diluar dana BOS. Banyak prestasi yang telah diraih, karena adanya dukungan dana untuk kegiatan baik intrakulikuler maupun ekstrakulikuler. Selanjutnya pernyataan dari Andy Pratama selaku orang tua murid yang memiliki dua orang anak murid, kelas 1 dan kelas 5 :

“Komite sudah berjalan sekitar 2 tahun, dan hanya masa ibu Erna yang berani mengambil langkah penarikan uang komite, kalau kepala sekolah sebelumnya tidak ada penarikan dana komite, tetapi semua juga atas musyawarah dengan orang tua murid demi kemajuan sekolah bersama, kami membayar uang komite Rp. 400.000 per tahun.”<sup>145</sup>

Sesuai dengan wawancara diatas, Andy pernah mengalami pergantian kepala sekolah, jadi mengetahui program kepala sekolah yang dahulu dengan sekarang. Oleh karena itu adanya perbedaan dalam mengambil program sekolah dengan mengadakan kebijakan penarikan dana komite, adapun langkah yang diambil tetap dengan jalan bermusyawarah melibatkan guru dan terutama orang tua siswa. kemudian dalam pelaksanaan pembayaran komite untuk menunjang RKAS maka setiap anak dikenakan biaya sebesar Rp. 400.000; dan itu hanya dibebankan kepada satu orang siswa, walaupun yang bersekolah disekolah tersebut memiliki kakak atau adik, maka tetap dibebankan kepada 1 (satu)

---

<sup>145</sup> Wawancara dengan Andy Pratama, Orang tua murid, di depan sekolah, pukul 11. 00 WIB, Sabtu 16 Juli 2016.

orang siswa. Sedangkan untuk pembayaran bagi yang kurang mampu dapat dilakukan dengan cara menyicil dalam waktu 1 (satu) tahun.

Berikut juga merupakan kutipan wawancara dengan pengurus komite Selvi mengenai perbedaan program sekolah antara kepala sekolah yang terdahulu dengan sekarang dan adanya keterlibatan dalam penyusunan RKAS:

“Pasti dilibatkan, karena merencanakan biaya yang akan dikeluarkan untuk selanjutnya. Apa-apa saja yang keperluan sekolah, sebagai orang tua murid dan juga saya sebagai pengurus komite, hanya pada saat kepala sekolah ibu Erna yang berani mengambil kebijakan program komite dengan memungut dana komite sebesar Rp. 400.000. dan program ini sudah berlangsung selama 2 tahun. Semua demi kemajuan sekolah baik dibidang intrakurikuler maupun ekstrakurikuler.<sup>146</sup>

Hasil dari perencanaan program RKAS yang telah dirapatkan dengan komite dapat dilihat di website SDN 4 menteng, sehingga pelaksanaan dan hasil dapat dilihat secara transparan serta diketahui bersama. Pernyataan dari Andy dan juga Selvi bahwa adanya perbedaan antara program kepala sekolah terdahulu dengan yang sekarang sangat jelas, karena anak mereka sudah berada di kelas V, artinya mereka mengikuti perkembangan progres disekolah dengan baik.

Berikut masih wawancara terhadap pengurus komite yaitu Selvie sebagai bendahara komite juga mengatakan mengenai mekanisme pembayaran yang dilakukan yaitu :

“saya setiap hari di awal tahun ajaran selalu *stand bye* di sekolah, karena menunggu orang tua siswa yang akan membayar iuran

---

<sup>146</sup>Wawancara dengan Selvie, bendahara komite SDN 4 Menteng Palangka Raya, di ruang guru, Pukul 09.00 WIB, 25 Juni 2016.

komite. Uang dari iuran komite selain dari dana BOS juga digunakan untuk biaya program sekolah, seperti kegiatan ekstrakurikuler. Setiap anak yang mempunyai saudara kandung hanya dibebankan membayar satu orang saja, dan bagi siswa yang tidak mampu dapat mencicil pembayarannya. RKAS selalu dibahas dalam rapat, dan hasilnya dapat dilihat melalui internet, kepala sekolah sangat transparan dalam mengelola keuangan sekolah”.<sup>147</sup>

Dari hasil wawancara di atas diperkuat oleh hasil observasi penulis bahwa setiap tahun ajaran baru bendahara komite selalu *stand by* di sekolah untuk menunggu orang tua siswa membayar uang komite sekolah. Semua realisasi dan target penerimaan iuran komite sekolah dikelola secara transparan, karena dalam menjalankan program sekolah perlu ada biaya tidak hanya dari dana BOS akan tetapi juga dari iuran dana komite. Bukti otentik pembayaran iuran komite dapat dilihat di internet dengan website SDN 4 Menteng Palangka Raya.<sup>148</sup> (terlampir)

Dari hasil wawancara dan observasi serta dokumen di atas maka kepala sekolah dalam merencanakan program sekolah dan RAKS selalu melibatkan struktur sekolah dan pengurus komite, semua dimusyarahkan dalam bentuk rapat kordinasi disetiap awal tahun pelajaran. Artinya kepala sekolah dalam merencanakan program menuju sekolah efektif tidak hanya berperan sendiri, dan bekerja sendiri akan tetapi memanfaatkan sumber daya secara optimal dalam kepemimpinannya sehingga pada akhirnya nanti akan SDN 4 menteng merupakan sekolah yang efektif.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

---

<sup>147</sup> *Ibid*;

<sup>148</sup> Observasi di Ruang Guru SDN 4 Menteng Palangka Raya, Pukul 08.15 WIB, 24 Juni 2016.

Pengorganisasian merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan sekolah. Organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Pada SDN 4 Menteng pengorganisasian dapat dilihat dari pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai.

Sebagaimana petikan wawancara dengan kepala sekolah berikut ini:

“Struktur organisasi SDN 4 Palangka Raya memiliki kejelasan dan terstruktur dengan baik. Hal tersebut bisa dilihat dari gambaran organisasi, Struktur sekolah ini yaitu Kepala sekolah → wakil kepala sekolah bagian Kurikulum, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, wakil kepala sekolah bagian sapsras → koordinator-koordinator→guru dan → siswa”<sup>149</sup>

Hasil petikan wawancara tersebut diatas kemudian diperkuat dengan adanya dokumen sekolah yaitu struktur organisasi sekolah, dimulai dari kepala sekolah sebagai penanggung jawab, berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah menjabat sebagai bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, kordinator, guru dan siswa.<sup>150</sup>

Setiap unit yang diberikan semua mempunyai tugas dan kewenangan masing-masing. Semua harus dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab. Dan yang paling terpenting dari setiap unit adalah mengerti dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sebagaimana wawancara berikut ini :

---

<sup>149</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

<sup>150</sup>Dokumen Arsip Kepala Tata Usaha SDN 4 Menteng Palangka Raya, TP, 2015.

“Tanggung jawab dari setiap unit yang ada dalam struktur organisasi sekolah ini sesuai dengan fokus masing-masing unit struktur organisasi tersebut. Akan tetapi, meskipun memiliki tanggung jawab masing-masing namun setiap unit dalam struktur organisasi sekolah kami saling memberi masukan demi pelaksanaan tanggung jawab yang lebih baik lagi”.<sup>151</sup>

Sekolah juga tidak hanya memberikan tugas dan tanggung jawab kepada dewan guru akan tetapi juga memberikan tugas kepada orang tua murid yang terpilih untuk menjadi pengurus komite dengan memberikan surat keputusan (SK) mengenai susunan pengurus komite sekolah SDN 4 Menteng periode 2014/2019.<sup>152</sup> (terlampir)

Bentuk organisasi dari sekolah selain jabatan wakil kepala sekolah adalah dengan memberikan SK kepada dewan guru tentang Pembagian Tugas Mengajar dan Beban Kerja Guru SDN 4 Menteng di setiap tahun ajaran baru.<sup>153</sup>(terlampir)

SK pembagian tugas membina/ membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler setiap tahunnya berdasarkan hasil dokumen notulen rapat rapat dewan guru pada hari sabtu tanggal 8 April tahun 2015.<sup>154</sup> Dokumen rapat SK pembagian tugas guru mengajar, dihasilkan pada hasil rapat hari senin tanggal 15 bulan Juni Tahun 2015.<sup>155</sup> Dan Sk pembagian tugas koordinator dalam kegiatan pengelolaan sekolah setiap tahun ajaran yang terbagi atas Tim Pengembang Kurikulum, Humas, Kesiswaan,

---

<sup>151</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

<sup>152</sup>*Ibid*,

<sup>153</sup>*Ibid*,

<sup>154</sup>Dokumen Notulen Rapat Dewan Guru SDN 4 Menteng Palangka Raya Tahun 2015.

<sup>155</sup>*Ibid*,

Lingkungan, Persiapan PESPARAWI, dan musik Tradisional.<sup>156</sup>  
(terlampir)

Sebagaimana hal ini dikatakan oleh Yulitati selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum, yaitu :

“Bahwa setiap guru telah diberikan tugas masing-masing, baik itu tugas mengajar, beban kerja guru dan tugas dalam membina siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler.semua dibagi sama rata, tidak ada yang tidak mendapatkan SK.”<sup>157</sup>

Sebagai Kepala sekolah kordinasi dan konsultasi juga tidak hanya dilakukan dengan dewan guru dan orang tua siswa, akan tetapi juga dilakukan dengan pihak instansi terkait, seperti kantor DIKNAS baik Provinsi dan Kota untuk kemajuan sekolah.

Salah satu koordinasi dengan Kepala Dinas adalah hasil rapat pada hari sabtu tanggal 7 Nopember tahun 2015 pukul 10.30 sampai selsesai, hasil rapat adalah :<sup>158</sup>

- berdasarkan hasil rapat kepala sekolah dengan kepala dinas pada tanggal 6 nopember 2015 pada pukul 12.30 WIB di Dinas Pendidikan membahas jadwal ulang kegiatan proses belajar mengajar.
- Penambahan jam belajar yaitu 2 jam (70 menit). Untuk jadwal pelajaran berlaku dari hari senin samapi sabtu.
- Untuk ekstrakurikuler ditiadakan sampai bulan desember tahun 2015.
- Ulangan umum dilaksanakan pada tanggal 25 januari 2016 dan untuk libur panjang semester I ditiadakan.

---

<sup>156</sup>*Ibid,*

<sup>157</sup> Wawancara dengan Yulitati Wakasek Bidang Kurikulum SDN 4 Menteng Palangka raya, di ruang kelas I, Pukul 10. 11 WIB , pada tanggal 21 Juni 2016.

<sup>158</sup> Dokumen Notulen Rapat Dewan Guru SDN 4 Menteng Palangka Raya Tahun 2015.

Agar lebih terperinci maka Organisasi sekolah di SDN 4 Menteng Palangka Raya bertugas untuk mengorganisasikan pelaksanaan proses yang terkait secara langsung dengan proses KBM, yaitu :

- a. Kepala sekolah bertanggung jawab atas keberlangsungan proses KBM dan koordinasi organisasi sekolah. Kepala sekolah juga berhak untuk melakukan hubungan dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal yang berhubungan langsung dengan proses KBM, seperti dengan wali kelas, Dinas Pendidikan, dan lain-lain.
- b. Wakil kepala sekolah, bertugas sebagai pembantu kepala sekolah sesuai dengan bidangnya. Wakasek 1 menangani kurikulum, wakasek 2 menangani kesiswaan, wakasek 3 menangani sarana, dan wakasek 4 menangani hubungan masyarakat (humas).
- c. Bendahara sekolah, bertugas bagian keuangan sekolah yang mengurus seluruh urusan administrasi keuangan sekolah termasuk di dalamnya proses transaksi keuangan sesuai dengan sistem manajemen keuangan. Bendahara sekolah bertanggung jawab kepada kepala sekolah.
- d. Koordinator-koordinator, adalah guru yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas khusus menjadi koordinator bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan, bertugas merancang, melaksanakan, dan berkoordinasi serta mengevaluasi bidang tugas yang diberikan dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah. koordinator di SDN 4 Menteng Palangka Raya antara lain : (1) koordinator tim pengembang kurikulum, (2) koordinator humas, (3) koordinator kesiswaan, (4)

koordinator lingkungan, (5) koordinator persiapan pesparawi, (6) koordinator musik tradisional, dan koordinator bidang studi lain.

- e. Wali kelas, bertugas dan bertanggung jawab atas kelangsungan proses KBM di kelas dan mengkoordinasi guru lain yang ditugaskan untuk mengajar di kelas tersebut. Wali kelas bertanggungjawab kepada kepala sekolah.<sup>159</sup>

Dalam menjalankan tugas sesuai dengan posisi masing-masing, setiap unit dalam organisasi sekolah di SDN 4 Menteng Palangka Raya melakukan koordinasi dengan unit organisasi yang lainnya. Agar dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah dilaksanakan secara bersama sama sehingga hasil diperoleh menjadi sekolah yang efektif. Tugas, fungsi dan tanggung jawab dilaksanakan sesuai dengan baik. Berikut petikan wawancara dengan kepala sekolah :

“Sejauh ini alhamdulillah tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap unit organisasi sekolah kami dilaksanakan dengan baik dan sesuai amanah”.<sup>160</sup>

Dengan peorganisasian yang baik, maka akan terwujud sistem komunikasi yang terarah. Sehingga dalam menjalankan tugasnya senantiasa berkordinasi, berkomitmen mendukung terciptanya sekolah yang efektif.

---

<sup>159</sup>Dokumen Uraian Tugas Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan di SDN 4 Menteng Tahun Ajaran 2015/2016 TP, h. 7

<sup>160</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

Dari data dan informasi hasil penelitian yang dilakukan penulis melalui wawancara dan dokumen yang ditemukan, maka perorganisasian SDN 4 Menteng sudah dikategorikan sekolah efektif.

### 3. Pengarahan (*directing*)

Tugas seorang pemimpin atau kepala sekolah adalah memberikan pengarahan kepada bawahannya. Dalam bentuk usaha memberikan bimbingan, saran, dan perintah agar berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Setiap guru di SDN 4 Menteng sudah memiliki administrasi dalam mengajar, baik berupa Program tahunan, Program Semester, RPP, Buku Nilai, Jurnal Kelas dan Jurnal Pribadi. Walaupun setiap guru sudah memiliki kesadaran akan tugas dan kewajibannya, akan tetapi sebagai kepala sekolah juga selalu mengingatkan dan memberikan motivasi kepada seluruh dewan guru. Berikut petikan wawancara dengan kepala sekolah:

“Wajib semua guru memiliki sebagai pedoman dan sebagai bahan melihat kemajuan anak. Tidak hanya wali kelas akan tetapi semua guru, saat anak-anak libur maka kewajiban guru menyelesaikan administrasi sesuai dengan tuntutan”.<sup>161</sup>

Dewan guru walaupun tidak ada jam mengajar akan tetapi tetapi saat berada disekolah sampai kegiatan pembelajaran telah selesai dan berakhir pada siang hari. Disaat tidak ada jam mengajar maka dimanfaatkan waktu untuk membuat dan melengkapi administrasi mengajar.

---

<sup>161</sup>*Ibid*;

Saat hari libur seperti pada peristiwa kabut asap di tahun 2015, guru tetap hadir dan menyelesaikan administrasi guru, sebagaimana tertulis dalam dokumen notulen rapat hari rabu tanggal 16 September tahun 2015.<sup>162</sup> Pada rapat sebelumnya yaitu pada tanggal 1 dibulan yang sama hasil rapat adalah “mulai senin kita mulai KBM, organisasi disiapkan, administrasi disiapkan, seperti absen, batas pelajaran, buku nilai dan perangkat pembelajaran.”<sup>163</sup> Kemudian wawancara dengan salah satu guru dengan Nurridla Hayati yang juga menyatakan dengan yaitu:

“Setiap guru disini setiap tahun selalu membuat administrasi untuk mengajar, ibu kepala sekolah setiap awal semester selalu mengingatkan kami, pada saat rapat ajaran baru, untuk membuat admistrasi sekolah. Ibu kepala sekolah selalu mengecek kesiapan mengajar guru, program semester, program tahunan, RPP, jurnal nilai, dan jurnal kelas. Apabila ada waktu kosong kami seluruh dewan guru memanfaatkan waktu untuk kembali memperhatikan administrasi mengajar, mengoreksi nilai murid dan hal-hal yang dianggap penting.”<sup>164</sup>

Sekolah memiliki *team work* yang baik, hal ini terlihat dari kerja sama yang dilakukan oleh dewan guru, dan saling berkomunikasi direalisasikan apabila terjadi masalah dalam proses pembelajaran, guru diberikan kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, apabila tidak dapat terselesaikan maka Kepala Sekolah ikut turun tangan memberikan solusi dan tetap saling komunikasi dan dimusyawarahkan, sebagaimana pernyataan Tatie L. Tampei selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaan :

---

<sup>162</sup>Dokumen Notulen Rapat Dewan Guru SDN 4 Menteng Palangka Raya Tahun 2015.

<sup>163</sup> *Ibid*;

<sup>164</sup>Wawancara dengan Nurridla Hayati, Guru Pendidikan Agama Islam SDN 4 Menteng Palangka Raya, di Musholla, Pukul 10.30 WIB , pada tanggal 22 Juni 2016.

“Ketika terjadi permasalahan disekolah, maka setiap guru diberi kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan itu sendiri terlebih dahulu, apabila masalah itu belum selesai maka akan dibawa kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah akan memberikan solusi, saran serta kebijakan.”<sup>165</sup>

Jadi sebagai kepala sekolah memberikan arahan, serta menjadi leader untuk bawahannya, memberikan solusi yang tepat, dan juga dalam memberikan keputusan dan kebijakan dapat dilakukan dengan jalan bermusyawarah.

Agar lebih memberikan motivasi, maka sebagai kepala sekolah juga ikut langsung terjun ke lapangan apabila ada lomba atau event kegiatan ekstrakurikuler. Membaur bersama dewan guru, murid dan orang tua murid dan apabila ada kegiatan penulis sendiri sering bertemu langsung dalam kegiatan dan acara yang sama. Seperti hasil wawancara penulis dengan Andy Pratama mengatakan tentang kinerja kepala Sekolah berkaitan dengan kegiatan bahwa:”Bagus, aktif dan enerjik dalam membangun sekolah, sangat mensupport murid apabila ada kegiatan diluar, sering ikut langsung kelapangan”.<sup>166</sup>

Hubungan seperti diatas dengan ikut membaur bersama orang tua murid maka akan terjalin komunikasi dan rasa kekeluargaan yang erat.

Pemberian uang lelah atau intensif kepada guru yang memegang kegiatan ekstrakurikuler dan juga mendampingi murid saat lomba maupun pertandingan, sebagai bentuk dari penghargaan kepada guru yang

---

<sup>165</sup> Wawancara dengan Tatie L. Tampei, Selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, di kelas VI. Pukul 09.00 WIB, 24 juni 2016.

<sup>166</sup> Wawancara dengan Andy Pratama, Orang tua murid, di depan sekolah, pukul 11. 00 WIB, Sabtu 16 Juli 2016.

bertugas. Sebagaimana kutipan wawancara berikut dengan wakil kepala sekolah bagian kesiswaan :

“Setiap guru yang memegang jabatan kordinator ekstrakurikuler, setiap bulannya maka akan diberikan intensif oleh sekolah, atau uang bensinlah, dananya berasal dari komite. Dan apabila mendampingi kegiatan diluar maka akan ditambah lagi diluar intensif perbulannya”.<sup>167</sup>

Dalam menataan staf atau stafing dibuktikan dengan dokumen pembagian tugas dan kewajiban yang telah dibahas pada item pengorganisasian. Yaitu kepala sekolah menempatkan orang yang sesuai dengan keahliannya dibidang masing-masing akan menunjang pelaksanaan dengan efektif.

Dengan adanya pengarahan, motivasi dan leading dari Kepala Sekolah maka SDN 4 Menteng menjadi sekolah yang unggul dalam bidang akademik dan ekstrakurikuler. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya prestasi juara yang telah diraih oleh murid. Diantaranya adalah hasil yang sangat membanggakan pada tahun 2016 ini dibidang akademik adalah meraih juara I pada lomba SAINS di Palembang dalam rangka kegiatan Olimpiade Sains tingkat Nasional.<sup>168</sup>

Kegiatan ekstrakurikuler di SDN 4 Menteng harus diikuti oleh seluruh siswa, karena dapat mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan minat anak. Berikut wawancara dengan kepala sekolah:

---

<sup>167</sup> *Ibid*;

<sup>168</sup> TP. Arsip Kepala Tata Usaha SDN 4 Menteng Palangka Raya, TP, 2016.

“Anak- anak wajib mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, silahkan dipilih yang mana karena akan diisi di dalam raport. Tidak ada hanya anak tujuannya untuk meningkatkan keterampilannya.”<sup>169</sup>

Dari pernyataan diatas, bahwa mengikuti kegiatan ekstrakurikuler wajib bagi seluruh peserta didik, karena penilaian akan dimasukkan didalam raport. Kegiatan ini seyogyanya memang harus diikuti peserta didik, karena sumber dana penunjang kegiatan berasal dari komite, dana komite berasal dari peserta didik, oleh karena itu harus dimanfaatkan dengan seefektif mungkin.

Sehingga alasan orang tua murid menyekolahkan anaknya di SDN 4 Menteng adalah ketertarikan dengan kegiatan ekstrakurikuler sebagaimana petikan wawancara berikut “Karena di sana ada club Sains, dan anak saya tertarik ke bidang sains, terutama yang kelas 5, kalau yang kelas 3 belum muncul bakatnya di sains”.<sup>170</sup>

Sehingga dari petikan wawancara diatas, bahwa salah satu daya tarik orang tua murid menyekolahkan anaknya karena adanya kegiatan club belajar diluar jam belajar maupun kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam hal memimpin(*leading*) sekolah, kepala sekolah juga membuat tata tertib yang akan dilaksanakan oleh peserta didik. Dari dokumen yang penulis dapatkan bahwa tata tertib sekolah terbagi menjadi 7 bagian yaitu :

1. Waktu belajar

---

<sup>169</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya, . . .

<sup>170</sup>Wawancara dengan Andy Pratama, Orang tua murid, di depan sekolah, pukul 11. 00 WIB, Sabtu 16 Juli 2016.

2. Pakaian seragam
3. Proses kegiatan belajar mengajar
4. Kebersihan
5. Tidak masuk sekolah
6. Lomba
7. Pramuka dan umum

Sedangkan untuk kontrak belajar siswa terbagi menjadi:

1. Kewajiban setiap siswa
2. Umum (dalam hal pelarangan siswa)
3. Pengantar/ penjemput
4. sanksi<sup>171</sup>

Diharapkan dengan adanya tata tertib sekolah, peserta didik dan juga orang tua turut bekerja sama sehingga untuk mengatur kegiatan sekolah tercipta suasana tata kehidupan sekolah yang santun dan sehat yang nantinya akan menjamin kelancaran proses belajar mengajar. Serta akan menciptakan ketertiban di sekolah sehingga tercipta kondisi yang dinamis yang dapat menimbulkan keserasian dan keseimbangan tata kehidupan bersama di lingkungan sekolah

Peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberikan motivasi, pembinaan dan juga pelatihan yaitu dengan memberikan pelatihan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), pelatihan mengenai kurikulum K13 dan juga mengirimkan perwakilan ke

---

<sup>171</sup>Dokumen lampiran Tata Tertib SDN 4 Palangka Raya Tahun 2016.

luar sekolah apabila ada pelatihan-pelatihan yang sangat menunjang untuk kemajuan diri sendiri dan sekolah.

Pemberian motivasi juga dapat dilakukan pada saat rapat bulanan guru, atau pada saat-saat tertentu apabila memang dibutuhkan, sebagaimana petikan wawancara dengan Lagun wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana:

“Tbu kepala sekolah adalah orang yang sangat baik dan bijak, beliau selalu memberikan kami arahan, motivasi dan pembinaan saat rapat. Selalu mengingatkan kewajiban sebagai guru, melindungi dan mengayomi semua bawahannya, walaupun dari segi usia beliau muda, karena ada guru-guru yang lebih tua usianya dari kepala sekolah”<sup>172</sup>

Kepala sekolah harus bisa mengarahkan dan memimpin sekolah serta bertindak secara profesional, kepemimpinan yang baik adalah dengan mempunyai pemimpin yang kuat, selalu memberikan dukungan dan bisa berkomunikasi dengan bawahannya dan juga dengan orang-orang yang terkait dengan sekolah. Saling *sharing* dan bertukar pikiran, mampu menjadi inisiator, dinamisator yang baik, mampu menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan dan tanggung jawab masing-masing agar tujuan sekolah dapat tercapai sehingga terwujud sekolah yang efektif.

Oleh karena itu dalam hal pengarahan (*leading*) kepala sekolah SDN 4 Menteng telah berhasil melaksanakan dan mengaplikasikan dalam

---

<sup>172</sup> Wawancara dengan Lagun, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, 24 Juni 2016, pukul 11.00 WIB

kegiatan keseharian di sekolah, karena dilihat dari hasil wawancara, dan dokumen yang penulis dapatkan.

#### 4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian dilakukan dengan proses sejak awal sampai akhir. Pengendalian berupa monitoring dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan. Pengendalian dilakukan untuk mengadakan penilaian dan koreksi.

Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya, pengendalian juga dilakukan oleh kepala SDN 4 menteng kepada guru-guru yang mengajar dalam melakukan aktivitas disekolah.

Pemantauan kegiatan belajar mengajar setiap harinya, kemudian mengadakan supervisi kepada guru-guru yang mengajar, dan memberikan hasil penilaian kinerja guru sesuai dengan program uraian kinerja kepala sekolah.<sup>173</sup> berikut petikan wawancara dengan kepala sekolah :

“Monitoring dilakukan setiap hari, ada yang dilakukan dengan spontanitas, atau komunikasi langsung dengan guru. Kegiatan ini ada yang sifatnya berkala, dan evaluasi diadakan setiap akhir bulan, semester dan akhir tahun”.

Dari wawancara tersebut, penulis juga mendapatkan dokumen yang tertuang dalam program / uraian kerja kepa SDN 4 Menteng yang masuk dalam program harian dan bulanan yaitu memeriksa hadir guru, Tenaga Teknis Kependidikan dan tenaga Tata Usaha.

---

<sup>173</sup> TP, Uraian Tugas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SDN 4 Menteng tahun pelajaran 2015/2016 TP, h. 2

Dalam merencanakan RKAS ketika sudah disepakati bersama dalam rapat, maka kepada sekolah juga perlu mengadakan pemantauan kepada bendahara komite dan bendahara sekolah, uang masuk dan keluar yang sudah dipergunakan apakah sesuai dengan rencana yang diinginkan. Pihak komite juga ikut mengawal dan memantau semua kegiatan yang berkaitan dengan RKAS, pada akhirnya akan melakukan pertanggung jawaban saat akhir tahun pelajaran dalam bentuk pelaporan kepada semua pihak yang terkait. Berikut wawancara dengan selvie pengurus komite:

“Pelaporan komite dilakukan setiap perbulan, dan setiap akhir tahun, semua uang masuk dan keluar harus ada laporan pertanggung jawabannya, kepala sekolah selalu memantau setiap hal kegiatan yang berkaitan dengan komite”.<sup>174</sup>

Rapat evaluasi juga selalu dilaksanakan untuk mengukur sejauh mana ketercapaian program kerja sekolah. Seperti rapat evaluasi yang membahas mengenai nilai dan kelulusan murid kelas VI. Serta rapat penerimaan peserta didik baru yang penulis ikuti saat observasi, bahwa kepala sekolah memantau pelaksanaan panitia siswa baru.<sup>175</sup>

Dari dokumen notulen rapat yang penulis dapatkan bahwa :

- Pada hari sabtu, tanggal 28 bulan Nopember tahun 2015 Pukul 10.00-11.30 WIB diadakan rapat dewan guru bertempat diruang guru, yang dibahas adalah :
  - a. Evaluasi tentang pelaksanaan try out kelas VI dan UTS kelas I s/d kelas V dan pemantapan ujian.

---

<sup>174</sup>Wawancara dengn Selvie, bendahara komite SDN 4 Menteng Palangka Raya, . . .

<sup>175</sup> Observasi, Ruang Guru SDN 4 Menteng palangka Raya, Agenda Rapat Bulanan, Pukul 12.00 WIB. 14 Juli 2016.

- b. Bagi guru-guru diharapkan mengoreksi nilai anak-anak yang dibawah standar.
- c. Soal-soal yang belum dimengerti dan dipahami oleh anak diulangi lagi oleh guru kelasnya.<sup>176</sup>

Evaluasi kegiatan Belajar Mengajar (KBM) selama 1 Tahun Ajaran 2015/2016 juga dirapatkan yaitu pada hari Rabu tanggal 8 Juni Tahun 2016, berdasarkan dokumen notulen rapat yang dihasilkan adalah berupa kendala yang ada di dalam kelas masih ada beberapa anak perlu bimbingan khusus, perhatian khusus.<sup>177</sup>

Hasil ujian sekolah dalam beberapa tahun selalu mengalami peningkatan dan selalu menjadi salah satu yang terbaik di kota Palangka Raya, sebagaimana kutipan wawancara dengan Edwinata kepala Tata Usaha:

“Selalu terbaik dan mendapatkan peringkat di kota Palangka Raya”<sup>178</sup>

Dari kutipan wawancara tersebut diatas juga dinyatakan sama oleh Yulitatie, Tatie.L. Tampei, dan Nuridla Hayati. Dengan adanya pernyataan wawancara dari beberapa guru tersebut, SDN 4 Menteng di bawah kepemimpinan kepala sekolah Erna Watie mampu mempertahankan prestasi dalam ujian sekolah, karena dari awal sudah direncanakan dengan

---

<sup>176</sup>Dokumen Hasil Notulen Rapat Pada hari Sabtu, Tanggal 28 bulan Nopember tahun 2015 Pukul 10.00- 11.30 WIB.

<sup>177</sup>Dokumen Hasil Notulen Rapat Pada hari Rabu tanggal 8 Juni Tahun 2016.

<sup>178</sup>Wawancara dengan Edwinata Kepala Tata Usaha SDN 4 Menteng Palangka Raya, 22 Juni tahun 2016, Diruang Guru, Pukul 12.05 WIB

sungguh-sungguh upaya belajar di kelas VI sehingga lulusannya menjadi terbaik sekota Palangka Raya.

Lulusan dari SDN 4 Menteng banyak masuk ke sekolah favorit di kota Palangka Raya, yaitu SMP 1, SMP 2, Don Bosco dan MTsN Model.

Berikut petikan wawancara dengan kepala sekolah :

“Lulusan mampu bersaing dengan sekolah unggulan dan favorit, yaitu SMP 1, SMP 2, Don Bosco dan MTsN Model. Bahkan diantara kepala sekolah tersebut sudah ada yang memesan bahwa lulusan dari sekolah kami diutamakan masuk ke sekolah mereka”.<sup>179</sup>

Hal itu juga dinyatakan oleh Edwinata bahwa “Rata rata lulusan SDN 4 Menteng banyak yang melanjutkan pendidikan ke SMP 1 dan SMP 2”.<sup>180</sup>

Dalam setiap evaluasi bahwa kendala yang dihadapi SDN 4 Menteng adalah kurangnya sarana dan prasarana berupa kelas dan ruangan, akan tetapi hal itu tidak merubah semangat guru dalam proses belajar mengajar di sekolah. Hal itu diakui oleh kepala sekolah bahwa

“sarana karena kondisi ruang kelas kurang sehingga untuk kelas 1 dan 2 bergantian. Fasilitas tidak mempunyai ruang lab, dan agama. Halaman sekolah terlalu sempit, wc juga kurang layak untuk siswa sebanyak 500 orang. Walaupun begitu kita patut berbangga karena sekolah kita minat masyarakat untuk menitipkan anaknya di sekolah kami sangat luar biasa. Dan tentunya dengan fasilitas yang masih kurang tidak akan menurunkan semangat untuk melangsungkan proses belajar mengajar di sekolah.”<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup>Wawancara dengan Erna watie, Kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya, . . .

<sup>180</sup> Wawancara dengan Edwinata Kepala tata Usaha SDN 4 Menteng Palangka Raya, . . .

<sup>181</sup>Wawancara dengan Erna watie,

Akan tetapi dari petikan wawancara dengan Lagun bagian sarana dan prasarana sekolah, bahwa :

“Memang kendala yang kami hadapi adalah sarana dan prasarana yaitu kurangnya ruangan kelas, tapi tahun depan sudah direncanakan penambahan ruang di bagian sebelah kanan dengan cara bertingkat. Oleh karena itu dengan adanya penambahan ruangan dapat dioptimalkan untuk ruang-ruang yang sangat penting, misalnya lab sekolah, ruang UKS dan ruang kesenian.”<sup>182</sup>

Dengan berbagai macam evaluasi sehingga perencanaan dan tujuan program sekolah dapat tercapai, semoga pada tahun berikutnya penambahan ruangan dapat direalisasikan secepatnya.

Dari data yang penulis peroleh baik berupa hasil wawancara dan dokumen bahwa kepala sekolah selalu mengadakan monitoring dan evaluasi kepada seluruh dewan guru dan komite. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian proses dari pengendalian (*controlling*), karena kegiatan akhir dari setiap perencanaan program sekolah selalu ada upaya perbaikan, karena dengan melakukan monitoring dan evaluasi akan diketahui apa saja kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan program, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dalam menciptakan sekolah efektif.

### **C. Pembahasan Hasil Temuan**

#### **Manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif**

Manajerial pada hakikatnya berhubungan erat dengan manajemen yang menurut istilah adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup>Wawancara dengan Lagun, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, 24 juni 2016, pukul 11.00 WIB

<sup>183</sup>E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah . . .*, h.7.

Dalam pelaksanaan kerjasama tersebut di dalam suatu organisasi maka dibutuhkannya seorang pemimpin untuk berperan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu seorang kepala sekolah sehingga pada nantinya akan bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran.

Sekolah efektif dalam efektif manajemen merupakan proses pemamfaatan sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Sedangkan sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen inti yang terdiri dari *input*, *proses* dan *output*. Ketiga komponen tersebut tidak dipisahkan satu sama lainnya karena merupakan satu kesatuan yang utuh yang saling terkait, yang saling mempengaruhi membutuhkan dan menentukan.

Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan output yang diharapkan. Input dapat dikategorikan menjadi dua yaitu input sumber daya dan input manajemen atau kepemimpinan. Proses berlangsungnya sekolah pada intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai prinsip dari proses pembelajaran.

a. Perencanaan (*Planning*) manajerial sekolah efektif

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Artinya dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan terlebih dahulu tentang apa-apa yang akan dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan pada SDN 4 Menteng Palangka Raya merupakan persiapan tentang apa-apa yang akan dilakukan skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Apa yang akan dilakukan, dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil seperti apa yang diharapkan. Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu : *the what, the why, the where, the when, the who, dan the how.*<sup>184</sup>

Dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan jenis dan jenjang pendidikan termasuk sekolah harus mempunyai SNP tersebut.

---

<sup>184</sup>M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*,

- (a) Secara gamblang dalam permendiknas No 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan harus membuat;
- (b) Rencana kerja jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
- (c) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah.

Dari pemikiran diatas SDN 4 Menteng harus mampu menghasilkan lulusan (*outcome*) yang memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk menuju jenjang yang lebih tinggi. SDN 4 Menteng harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas. Menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengerahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumber daya lainnya sehingga menjadi efektif. Sekolah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mewujudkan diatas. Oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut harus melakukan perencanaan atas semua yang ingin dilakukan dengan membuat Rencana Kerja Sekolah. sehingga dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran sekolah dapat tercapai.

Perumusan Visi, Misi serta tujuan sekolah merupakan langkah awal atau pertama kemana arah sekolah yang harus dilakukan yang

menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan.

Pada SDN 4 Menteng Palangka Raya kepala sekolah bersama guru, dan orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan dalam waktu singkat dengan visi. Keadaan yang diinginkan atau target yang ingin dicapai hendaklah kaitannya dengan dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan dan keadilan, keluhuran budi pekerti, maupun kualitas pendidikan.

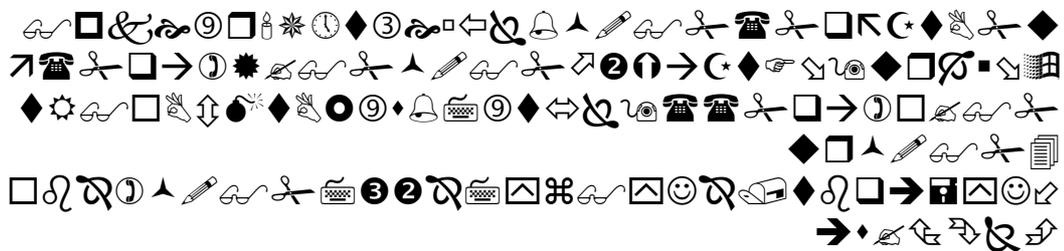
Sedangkan misi, merupakan jabaran visi yang merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

Tujuan merupakan tahapan antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam visi dan misi. Tujuan jangka menengah dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas.

Upaya kepala sekolah terkait dengan perencanaan yang dilakukan pada SDN 4 Menteng searah dengan fungsi perencanaan pendapat Husaini Usman sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan strategi pelaksanaan kegiatan. Menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk

mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dan tetap mengacu pada misi dan visi organisasi.<sup>185</sup>

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki. Sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Hasyr ayat 18 :



Artinya :. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>186</sup>

Ayat diatas memerintahkan agar orang-orang beriman selain bertaqwa kepada Allah juga memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), sebab Allah mengetahui apa yang dikerjakan manusia.

Apa yang telah dilakukan oleh Kepala SDN 4 Menteng dalam perencanaan sudah sesuai dengan tujuan dan fungsi perencanaan. Karena dalam dunia pendidikan perencanaan merupakan hal yang utama untuk melangkah ke tahap berikutnya, sampai tujuan yang dihendaki bersama dapat tercapai. Perencanaan dalam lembaga

<sup>185</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori*, . . . hal. 19

<sup>186</sup> Al-Hasyr [ ]:18

pendidikan tidak boleh melenceng dari tujuan pendidikan itu sendiri, karena tujuan itulah yang nantinya menjadi titik tolak dari sebuah kerangka perencanaan.

Temuan yang ada di SDN 4 Menteng bahwa pembagian waktu dalam penyusunan perencanaan RKAS terbagi menjadi 4 tahapan dalam triwulan, sebaiknya menurut penulis dari uraian triwulan tersebut dapat dirincikan lebih detail lagi dalam bentuk bulanan dan mingguan, sehingga perencanaan RKAS akan menjadi lebih detail dan memudahkan untuk pelaksanaannya, karena sudah dibagi secara terperinci.

Apabila dilihat secara keseluruhan SDN 4 Menteng telah berhasil membuat perencanaan program sehingga menjadi sekolah efektif.

b. Pengorganisasian (*organizing*) manajerial sekolah efektif

Suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departemenisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Dalam hal peorganisasian ini kepala sekolah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya, yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru. Memilih guru yang berkompeten dan berbakat dibidangnya. Kemudian memberikan surat menugaskan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing.

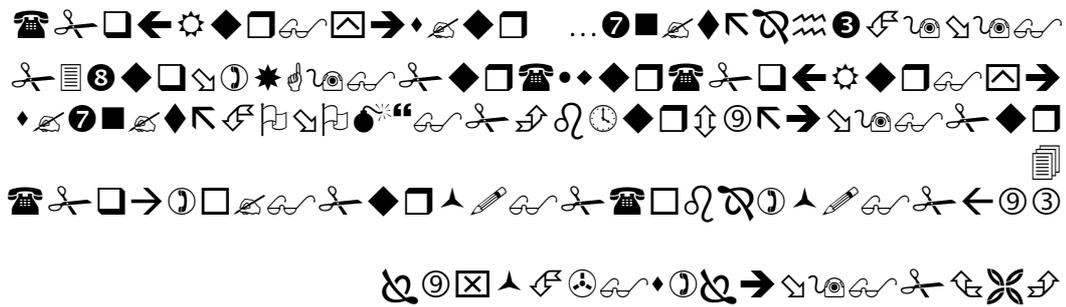
Terkait dengan yang telah dilakukan oleh Kepala SDN 4 Menteng bahwa menurut Handoko dalam kutipan Husaini Ismail bahwa pengorganisasian adalah : “penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi”.<sup>187</sup> Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith “ *the right man in the right place*”. Artinya orang yang tepat ditempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan

---

<sup>187</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, . . .* h.146

pada keahliannya. Misalnya orang yang ahli dibidang administrasi, ahli dibidang keuangan maka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga pembagian tugas harus dilakukan dengan cermat.

Sebagaimana firman Allah dalam surah al-Maidah ayat 2 :



Artinya : ... tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.<sup>188</sup>

Tolong menolong menurut Quraish Shihab pada ayat diatas adalah bahwasanya tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan ketaqwaan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapapun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan.<sup>189</sup>

Tolong menolong dalam urusan kebajikan dan taqwa dapat diartikan sebagai isyarat perintah untuk berorganisasi. Adanya organisasi yang kuat dan komunikasi yang lancar antar dewan guru

---

<sup>188</sup> Al-Maidah [5] :2  
<sup>189</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian AlQur'an Volume 3* : Lentera Hati, 2002. h. 13

dalam suatu sekolah sangat dibutuhkan dalam kemajuan suatu sekolah. Kemajuan suatu sekolah dapat tercapai apabila terbentuk pengorganisasian yang teratur dan saling bekerja sama, sehingga waktu yang digunakan dapat lebih efektif dan efisien.

Dalam lembaga pendidikan, pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting, karena sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang – orang ( guru dan personel sekolah lainnya) serta mengalokasikan sarana dan prasana dalam rangka menuju pencapaian tujuan yang diinginkan sekolah.

c. Pengarahan (*directing*) manajerial sekolah efektif

Pengarahan dalam diartikan sebagai proses dimana seorang manager membimbing dan mengawasi para pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adanya keinginan untuk orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya demi jangka panjang sebuah organisasi. Tujuannya agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.

Pada hakikatnya pengarahan mengandung kegiatan motivasi (*motivating*) yang terdapat pada kegiatan *directing* sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personel dalam sebuah organisasi.

Pengarahan berkaitan dengan perencanaan dimana dengan adanya perencanaan yang telah ditetapkan selanjutnya adalah

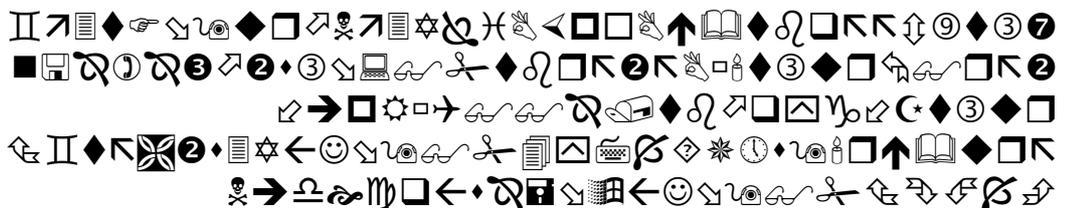
mengarahkan dan memotivasi sumber daya dan dilibatkan dalam pelaksanaan rencana yang dimaksud.

Didalam aspek pengarahan akan timbul hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu manager atau kepala sekolah dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk atau nasihat, berfikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya.

Begitu juga dengan kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya, beliau memberikan contoh teladan dengan menerapkan disiplin yang tinggi serta aktif dalam menjalankan tugas, khususnya tugas mengajar, membantu memecahkan masalah yang dialami guru dan murid. Dapat berkomunikasi dengan baik kepada bawahan dan turut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh murid misalnya pada saat event lomba mewakili sekolah.

Hal ini mengacu kepada firman Allah dala surat Ali Imran ayat

104 :



Artinya : Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang

ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.<sup>190</sup>

Kembali mengutip pendapat Quraish Shihab mengenai ayat diatas bahwa pengetahuan yang dimiliki seseorang, bahkan kemampuan mengamalkan sesuatu akan berkurang, bahkan terlupakan dan hilang, jika tidak ada yang mengingatkan atau dia tidak mengerjakannya.<sup>191</sup>

Di SDN 4 Menteng kepala sekolah harus selalu memberikan semangat untuk seluruh dewan guru, begitu juga sebaliknya, berani dan menerima kritik dan saran dari siapapun. Dengan kata lain kepala sekolah juga harus mau menerima masukan dari bawahannya dan bawahannya juga harus mau merespon perintah kepala sekolah.

Dalam proses manajemen untuk sekolah efektif yaitu sekolah memiliki *team work* yang dinamis, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, sekolah memiliki keterbukaan dalam manajemen, sekolah memiliki kemauan untuk berubah, sekolah reponsif dan antipatif terhadap kebutuhan serta komunikasi yang baik. Karena pengarahannya merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien dalam

---

<sup>190</sup> Ali Imran [3]: 104.

<sup>191</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* . . . h. 208.

mencapai tujuan sekolah oleh karena itu SDN 4 Menteng Palangka Raya sudah melakukan hal tersebut.

Disinilah bahwa kepala SDN 4 Menteng telah memenuhi kriteria menjadi kepala sekolah profesional, sebagaimana pendapat dari Mulyasa bahwa untuk menjadi kepala sekolah profesional maka harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)
2. Kepala sekolah sebagai Manajer
3. Kepala sekolah sebagai Adminisator
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor
5. Kepala Sekolah sebagai Leader
6. Kepala sekolah sebagai Inovator
7. Kepala Sekolah sebagai Motivator<sup>192</sup>

Karena dengan adanya kriteria kepala sekolah profesional tentu sangat mendukung bahwa sekolah yang dipimpinnya akan menjadi sekolah efektif. Karena tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah mampu untuk diterapkan ketika menjadi seorang pemimpin.

d. Pengendalian (*controlling*) manajerial sekolah efektif

Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Pengendalian dilakukan untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

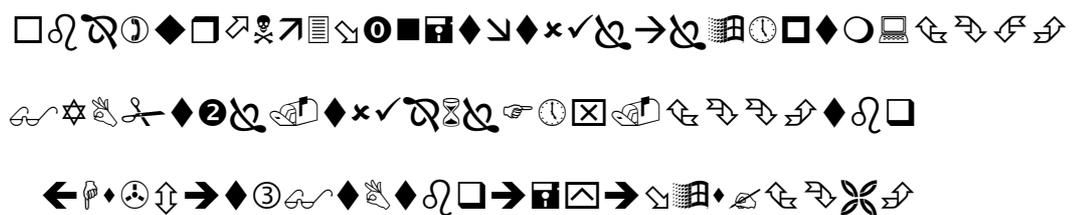
---

<sup>192</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah . . .* , h.101.

Pada kepala sekolah SDN 4 Menteng Palangka Raya, proses pengendalian yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru yaitu dengan melakukan supervisi kelas, hal itu dilakukan untuk mengetahui apakah seorang guru sudah melakukan kerjanya dengan benar, baik dalam penyampaian program pelajaran, administrasi kelas, atau penyampaian materi. Hal ini sesuai dengan petikan wawancara kepala sekolah .. bahwa kepala sekolah mengingatkan untuk membuat administrasi kelas, kemudian mengadakan supervisi kepada guru.<sup>193</sup>

Apabila semua pekerjaan dilakukan dengan baik, ikhlas dan tanggung jawab serta dengan kerja yang baik, karena yakin semua pekerjaan akan selalu diawasi oleh Tuhan, maka semua akan berjalan dengan baik dan lancar.

Berkaitan dengan pengendalian demikian firman Allah SWT dalam surah al-Infithar ayat 10-12 :



Artinya : 10. Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikat-malaikat) yang Mengawasi (pekerjaanmu), 11. Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), 12. Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>194</sup>

<sup>193</sup>Petikan Wawancara dengan Erna Watie, Kepala Sekolah SDN 4 Menteng Palangka Raya , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, Senin 20 Juni 2016.

<sup>194</sup> Al-Infithar [82]:10-12

Maksud ayat diatas adalah sesungguhnya ada malaikat yang selalu mengawasi pekerjaan dan selalu mencatat setiap pekerjaan tersebut, mengetahui apa yang selalu manusia kerjakan.

Dengan melakukan pengendalian maka akan terlihat sejauh mana hasil yang telah dicapai. Oleh karena itu pengendalian merupakan fungsi dari manajemen yang terakhir. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan untuk menyelamatkan jalannya proses kearah tujuan yang telah ditetapkan.

Akhir dari perencanaan, adalah proses yang dilakukan akan mendapatkan berupa hasil pengendalian, Hal demikian juga kaitannya dengan manajemen sekolah efektif, dari hasil akademik murid menunjukkan prestasi yang membanggakan juga prestasi pada event yang dilaksanakan pada tingkat kota, provinsi dan nasional. Sehingga secara keseluruhan menurut penulis, bahwa Kepala SDN 4 Menteng mampu untuk memenej sekolah sehingga menjadi sekolah efektif.

Dikaitkan dengan manajerial kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dapat dinyatakan sebagai sekolah efektif karena telah memiliki indikator sebagai sekolah efektif. Menurut Andang menutip dari Zazin bahwa indikator sekolah efektif dapat dilihat dari *input*, proses, *output* dan *outcome* sekolah.<sup>195</sup> Dengan adanya pemimpin yang mampu memanagerial sekolah yang dipimpinnya secara keseluruhan, maka sekolah akan menjadi sekolah efektif.

---

<sup>195</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah*, . . . h.158.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Bedasarkan data yang telah dikumpulkan dan dilakukan oleh penulis mengenai manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif, maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab semua rumusan masalah penelitian ini menyatakan bahwa manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif sudah sangat tercapai. Kondisi ini terlihat dari

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya.

Kesimpulan umum ini direduksi dari kesimpulan khusus dari setiap yang diteliti adalah :

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan menciptakan sekolah efektif sesuai dengan kriteria sekolah efektif. Yaitu kepala sekolah merencanakan visi, misi dan tujuan sekolah kemudian dijabarkan dalam bentuk program jangka pendek, program jangka menengah dan program jangka panjang yang terdokumentasi. Dalam membuat program dan penyusunan RKAS kepala sekolah melibatkan guru, orang tua murid dan pesonel sekolah lainnya.
2. Kemampuan manajerial kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai prosedur yaitu dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan yaitu dengan membuat surat tugas maupun surat keputusan. Semua unit saling berkordinasi antara unit yang lainnya sehingga tujuan yang hendak dicapai dalam menciptakan sekolah efektif dapat berjalan dengan baik.
3. Kemampuan manajerial kepala sekolah SDN 4 Menteng Palangka raya dalam Pengarahan menciptakan sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik. Adanya kepemimpinan yang kuat, proses belajar mengajar yang tinggi, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan pendidikan yang efektif, memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis,

partisipasi yang tinggi dari masyarakat, memiliki komunikasi yang baik, lulusan yang dihasilkan dapat masuk ke sekolah unggul dan favorit serta banyaknya prestasi yang telah diraih SDN 4 Menteng Palangka Raya,

4. Kemampuan manajerial Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam menciptakan sekolah efektif dapat dilihat dari pelaksanaan prosedur yang sudah ada. Yaitu dengan melakukan monitoring setiap semester dengan jadwal yang telah ditentukan baik dari pengawas maupun dari kepala sekolah langsung, evaluasi juga telah dilaksanakan pada saat rapat koordinasi disetiap bulan maupun pada akhir semester, setiap proses yang telah berjalan yaitu dengan mengacu pada tahap perencanaan awal. Monitoring yang dilakukan sudah terjadwal oleh kepala sekolah serta demi meningkatkan mutu, maka pembinaan kepada guru serta pengawasan evaluasi juga dilakukan oleh instansi terkait.

Dari keseluruhan manajerial kepala sekolah maka dapat dikatakan bahwa SDN 4 Menteng Palangka Raya adalah sekolah efektif karena telah menerapkan indikator sekolah efektif yang mengacu pada *input*, proses, *output* dan *outcome* sekolah.

## **B. REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil penelitian maka rekomendasi yang berkaitan manajerial kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif adalah sebagai berikut :

1. Majerial kepala SDN 4 Menteng dalam menciptakan sekolah efektif perlu didukung karena merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas sekolah.
2. Komitmen dari semua pihak serta selalu menjaga hubungan kerja sama yang berkaitan dengan sekolah perlu dipertahankan, demi kelangsungan proses menuju tujuan yang hendak dicapai.
3. Untuk instansi terkait dengan pendidikan, seyogiaya memberikan apresiasi kepada kepala sekolah yang berprestasi dalam meningkatkan kualitas sekolahnya yaitu dengan memberikan penghargaan kepala sekolah terbaik, hal ini dapat memicu setiap sekolah untuk berlomba – lomba menjadi yang terbaik dan unggul.

## DAFTAR PUSTAKA\

### A. BUKU – BUKU

Allen, Lois A., *Karya Manajemen*, Jakarta: PT. Pembangunan, 1963.

Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Asmani, Jamal, Ma'mur, *Tips Menjadi kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta : Diva Press (Anggota IKAPI, 2012).
- Bungin, Burhan, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Dale, Ernest, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, AMA
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung : Dipenogoro, 2008.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research II*, Yogyakarta: Andi Ofset, 2000.
- Hasibuan, Melayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : PT Bumi Aksara, cet. 9.
- Karwati Euis dan Priansa, Juni, Donni, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2013.
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna, *Visionary Ladership menuju Sekolah Efektif*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008.
- Marno, *Islam by Manjement and Leadershhip*, Jakarta : Lintas Pustaka, 2007
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2014.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2008.
- Nasilah, Tatik, *Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 1 Kwanyar Bangkalan Madura*, Malang, Skripsi, 2007.

- Nurckolis, M, *Korelasi Antara Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Iklim Madrasah Dengan Efektivitas Madrasah Aliyah Negeri Di Kabupaten Brebes*. Program pasca sarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, 2007.
- Patilima, Hamid, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Priansa Donni Junia dan Somad Rismi , *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung:Alfabeta,2014.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007.
- Prastowo, Andi, *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: DIVA Press, 2010.
- Rahman al-Mubarakfuri Syaikh Shafiyur, *Tafsir Ibnu Katsir, Misbahul Munir, Daar As-Salam-Riyadi*, cet. Ke-2, 2009
- Riyanto, Yatim, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, Surabaya: Unesa Press, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001.
- Rohman, Muhammad dan Amri, Sofani, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi pengajaran Yang Efektif*, Jakarta : PT Prestasi Pustakaraya, 2012
- Saifudin, Aep, *Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Mutu Guru di Madrasah Aliyah Nurul Huda kecamatan Setu Kabupaten Bekasi*, Jakarta : Skripsi, 2014.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Shihab, Quraish, M, *Tafsir Al-Misbah: Pesan Kesan dan Keserasian Alquran Volume 3*, lentera hati, 2002.
- Stake, Robert E, *Qualitative Research Studying How Things Work*, New York: The Guilford Press, 2010.
- Stronge, James H, dkk, *Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif*, terjemah Siti Mahyuni, Jakarta Barat: PT. Indeks, 2013.

- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV Alfabeta, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sukiman, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Islam*, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, Vol 4 No. 1, (Januari, 2003).
- Sukmadinata, Syaodih, Nana, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Sumanto, *Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Mts N Plupuh Kabupaten Sragen*, Program Pasca Sarjana program studi Manajemen. Universitas Muhamadiyah Surakarta, Tesis, 2004.
- Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Prakteknya*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Suparta, M. Aly, Herry Noer, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: PT. Amisco, 2002.
- Tanzeh, Ahmad , *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Undang-Undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Bandung: Citra Umbara, 2014.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*, Jakarta Timur : PT. Bumi Aksara, 2013.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Pemmasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, (Learning Organization)*, CV. Alfabeta, 2009.
- Wiley John & Sons Inc, *Spiegel and Lansburgh, Industrial Management*, New York, 1962.
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2000.
- Yaqin, Husnul, *Kapita Selekta Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011.

Yowel Samber, *Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Negeri Kota Yogyakarta*. Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen pendidikan. Universitas Negeri Yogyakarta, Tesis, 2012.

## B. MEDIA INTERNET

Ashiddiqy. ayat-ayat manajemen <http://nurul-farikha.blogspot.co.id/2011/12/ayat-ayat-manajemen.html>.

Ahmad Sudrajat, *Ciri-Ciri Sekolah Efektif*. <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/10/08/13-ciri-ciri-sekolah-bermutu/>

Informasi Pendidikan, <http://www.informasi-pendidik.com>.

Muhammad Asrori Ardiansyah, *Konsep Manajemen Dalam Perspektif Al-Qur'an* <http://alumnigontor.blogspot.co.id/2008/04/konsep-manajemen-dalam-perspektif-al.html>

Subliyanto, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*. <http://subliyanto.blogspot.com/2011/01/keterampilan-manajerial-kepala-sekolah.html>.

Kamus Bahasa Indonesia Online . <http://kamusbahasaIndonesia.org/manajemen> [KamusBahasaIndonesia.org](http://kamusbahasaIndonesia.org)

Bayu Kurniawan, *Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol*. <http://pembedadaribiasa.blogspot.co.id/2013/06/fungsi-manajemen-menurut-henry-fayol.html>.

Solihin Hendrik, *Manajemen Sekolah Efektif Dan Unggul*, <https://ilmucerdaspendidikan.wordpress.com/2011/04/27/157/>.

