

BAB I

P E N D A H U L U A N

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang "Sistem Pendidikan Nasional" menggariskan kebijaksanaan pendidikan nasional yang mengacu kepada UUD 1945 dan GBHN. Dalam bab II pasal (4) dijelaskan bahwa, "Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan".

Makna yang terkandung dalam tujuan pendidikan ini adalah ingin mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas, adalah suatu investasi yang berkontribusi terhadap produktivitas di sektor pendidikan dan sektor lainnya. Karena, setiap warga negara diharapkan dapat berperan dan turut serta secara aktif menentukan dan memanfaatkan keberhasilan pembangunan. Ia diharapkan akan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan sosial yang terjadi.

Dalam hal ini, B.S.Mardiatmadja (1992:190) dengan topik tulisannya "*LPTK Menyiapkan Pemimpin Perubahan Sosial*" dalam Analisis CSIS Tahun XXI No. 2 menjelaskan bahwa,

"...pendidikan menempati posisi strategis dalam membantu terciptanya proses perubahan pribadi ke arah cita-cita kemanusiaan dalam kancah hidup bersama. Kebijakan pendidikan nasional bermaksud menciptakan perubahan sosial seluruh lapisan masyarakat melalui rekayasa pendidikan rakyat".

Pembangunan Indonesia akan menuntut perubahan sosial yang semakin cepat. Untuk itu dituntut sikap yang lebih tegas dan mendasar dalam mempersiapkan diri. Persiapan terpenting bukanlah pertama-tama persiapan ekonomis dan material, melainkan persiapan mentalitas yang prosesnya adalah melalui pendidikan, yang dimulai sejak dari pendidikan dasar. Perkembangan perubahan sosial ini tidak linier dan tidak serentak di seluruh persada nusantara. Proses perkembangannya akan dipengaruhi pula oleh norma dan nilai budaya masyarakat.

"Perubahan sosial di daerah Pedesaan memperlihatkan ciri-cirinya, yaitu di satu pihak bergerak linier oleh dorongan survival nilai budaya tradisional, di lain pihak telah dicapai tingkat majunya perkembangan masyarakat desa dalam pengetahuan yang diperoleh dari usaha pendidikan dan usaha-usaha lain, seperti oleh media massa dan komunikasi massa". (Soepardjo Adikusumo, 1989;42).

Melalui pendidikan dibentuk sikap dan dikembangkan keterampilan manusia. Melalui pendidikan wawasan pikir manusia menjadi makin terbuka dan kesadaran akan

potensinya menjadi makin dalam. Karena, dinamika pada diri manusia adalah dinamika untuk menjadi sempurna. (Driyarkasa:1991). Di samping untuk meningkatkan ketrampilan dan penguasaan ilmu pengetahuan, maka pendidikan juga merupakan wahana utama untuk meneruskan nilai-nilai budaya dan nilai-nilai bangsa kepada generasi yang akan datang. Melalui pendidikan, kita mengembangkan kemampuan dan sikap peserta didik untuk dapat menangani situasi dan berhadapan dengan situasi-situasi baru. Kalau tidak kita akan dilanda oleh ketidakpastian sejarah manusia, dan kita akan dilanda oleh perubahan yang cepat sekali akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan sikap manusia.

Pendidikan bukan sekedar menstransfer ilmu pengetahuan dan ketrampilan, melainkan lebih luas dari itu, di mana pendidikan mempunyai makna yang harus menyentuh kodrat manusia yang universal, baik sebagai makhluk individu yang unik maupun sebagai makhluk sosial, religius, etis dan estetis dalam arti manusia seutuhnya. Manusia seutuhnya adalah makhluk individu, makhluk sosial, etis dan religius yang berkarya, berbuat karena ia berhubungan dengan dunia luar dirinya. Artinya ia berinteraksi dengan kondisi lingkungan budaya sekitarnya.

Proses pendidikan bukan sekedar hanya proses mekanis tetapi sebuah transformasi nilai. ... Bahwa

upaya kependidikan dapat diintegrasikan dalam wadah budaya bangsa, akan menghasilkan suatu kegiatan yang efektif dan fungsional. ... Tanpa ada nilai sakti budaya bangsa usaha pendidikan akan merupakan kegiatan yang kurang bermisi serta kehilangan arah, makna dan artinya. (Soepardjo, 1988:18-19).

Pendapat ini telah disadari oleh berbagai pihak, apakah ilmuan, ahli ekonomi, kalangan birokrasi dan masyarakat awam. Salah satu usaha terpenting untuk mewujudkan manusia yang berkualitas adalah melalui pendidikan. Tentunya, pendidikan yang dibangun dan dikelola secara berkualitas pula. Karena dengan pendidikan yang berkualitaslah hanya dapat diwujudkan apa yang diungkapkan di atas, yakni menghasilkan manusia Indonesia seutuhnya, yang mampu hidup dalam tantangan perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesatnya. Namun pada hakikatnya inilah yang menjadi tantangan pendidikan di Indonesia. Seperti diungkapkan C.E. Beeby (1966) yang masih faktual dewasa ini bahwa, "kualitas dan kuantitas pendidikan merupakan suatu dilema yang dihadapi negara berkembang".

Pendidikan tidak saja dihadapkan kepada persoalan masa kini yang pragmatis, tetapi pendidikan harus berorientasi ke masa depan. Pendidikan merupakan alternatif strategis dalam usaha membangun manusia Indonesia seutuhnya dan membangun masyarakat keseluruhannya. Sudah

seharusnya dan setepatnya prioritas pembangunan pendidikan pada peningkatan kualitas. Seperti dituangkan dalam (GBHN 1988) bahwa, Titik berat pembangunan pendidikan diletakkan pada peningkatan mutu setiap jenjang dan jenis pendidikan...". Dengan demikian peningkatan kualitas pengelolaan Sekolah Dasar, harus menjadi perhatian yang serius dari berbagai pihak. Karena, Sekolah Dasar sebagai satuan pendidikan dasar yang pertama dan utama, merupakan kebutuhan dasar bagi setiap warga negara. Bertujuan menyiapkan dasar-dasar pengetahuan, ketrampilan, sikap, nilai-nilai dan bekal budaya yang dibutuhkan peserta didik, baik untuk melanjutkan pendidikan atau persiapan hidup di masyarakat.

Kemudian, dilihat dari pengelolaan dan penyelenggaraan Sekolah Dasar, pada hakikatnya meliputi kegiatan-kegiatan : "perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan atau pembinaan sumber daya yaitu yang meliputi manusia, program pendidikan atau sumber belajar dan fasilitas". (Engkoswara, 1987:43). Ketiga kegiatan ini merupakan fungsi pokok administrasi pendidikan, yang satu sama lain tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Di mana sesungguhnya beban dan tanggung jawab ini berada ditangan Kepala Sekolah. "Kepala Sekolah bertanggung jawab atas

penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". (PP 28 Tahun 1990).

Kepala Sekolah merupakan bagian dari personil pelaksana tugas-tugas pendidikan di sekolah. Sebagai seorang individu yang menempatkan kedudukan tertinggi di sekolah, ia mempengaruhi guru serta personil lainnya, berusaha menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru berkerja dengan penuh rasa tanggung jawab guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berkembangnya semangat dan kegairahan kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap inovasi, suasana kerja yang menyenangkan dan pengembangan mutu profesional di antara guru-guru sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Ia adalah pemimpin pendidikan yang memegang peranan besar dalam usaha meningkatkan mutu dan produktivitas pendidikan di sekolahnya. "Produktivitas dalam arti kemampuan untuk menata sumberdaya mencapai tujuan pendidikan secara produktif". (Engkoswara, 1990:3)

Lebih luas lagi untuk mewujudkan produktivitas dan makna dari pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya terikat dan terpaku di sekolah menjalankan semua kebijakan dan peraturan, melainkan ia harus dapat

menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat. Ia harus dapat menyesuaikan diri dengan nilai budaya masyarakat setempat, dan dengan selektif serta penuh kehati-hatian berperan sebagai pengayom masyarakat, supaya mereka memahami hakikat pendidikan dan merupakan suatu kebutuhan yang utama. Kepala sekolah harus dapat memanfaatkan semua sumberdaya yang ada di masyarakat dan mengajak mereka dapat bersama-sama mengatasi hambatan yang muncul dalam rangka terwujudnya efektivitas pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

Di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, kepala sekolah adalah penanggung jawab tertinggi tentang tertib pelaksanaan fungsi dan tugas-tugas pendidikan, baik dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan itu sendiri, maupun dalam rangka mengarah pencapaian tujuan pendidikan nasional. Ia mengatur pembagian kerja dalam lingkungannya, mengatur dan mengelola pelaksanaannya serta koordinasinya. Untuk mencapai tujuan itu haruslah pendidikan dikelola secara profesional. Fakry Gaffar, ddk (1991) dalam makalah Dampak Globalisasi terhadap Pemantapan Penyelenggaraan Pendidikan Indonesia dalam Bangkajang Kedua menjelaskan, "jika pendidikan dianggap sebagai suatu investasi nasional untuk masa depan bangsa, maka perlu ditangani secara profesional.

Manajemen pendidikan sebagai alat untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan nasional memerlukan dukungan teknologi dan pengelolaan secara profesional".

Fungsi-fungsi manajemen pelaksanaan kurikulum dan pengajaran harus menjadi landasan tugas utama kepala sekolah. Ia harus merencanakan secara saksama bagaimana kurikulum potensial dapat diwujudkan oleh para guru. Ia harus mendorong dan memacu guru agar pelaksanaan pengajaran sesuai dengan ketentuan yang ada dalam GBPP. Ia harus mengorganisir semua sumber yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum. Ia harus menilai dan memantau pelaksanaan kurikulum dan dapat menentukan tingkat keberhasilan kurikulum dan proses belajar mengajar. Oteng Sutisna (1987,109) menjelaskan,

"Pentingnya keterlibatan para kepala sekolah yang lebih besar dalam administrasi personil semakin diakui. Pertama, perumusan kembali peranan kepala sekolah dalam pembaharuan pendidikan telah membawa kepada kesimpulan perlunya perluasan kepala sekolah sebagai meliputi tanggung jawab dalam mengembangkan program dan kepemimpinan pengajaran; dalam memelihara, memajukan dan memperlancar kekuatan organisasi untuk perbaikan kondisi mengajar belajar".

A.O.B Situmorang (1990) menyatakan bahwa kepala sekolah mempunyai lima fungsi. Empat dari aspek fungsional tersebut berlangsung dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan, sedangkan yang ke lima itu memerlukan

kan kemampuan untuk mengembangkan interaksi positif dengan masyarakat sekitar. Empat pertama itu terdiri penyediaan ketenagaan (staffing) dan pembinaannya (personnel development), pelayanan kesiswaaan atau ke-muridan (pupil personnel services), pengembangan prog-ram dan pengelolaan gedung, juga meliputi pembiayaan dan pemeliharannya. Sedangkan fungsi yang ke lima adalah hubungan sekolah dan masyarakat.

Castetter (1981:48), menjelaskan garis besar fung-si dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai berikut :

- a. Program pendidikan; meliputi sturuktur tujuan, pe-layanan kurikulum, pengajaran, pelayanan murid, pelayanan staf dan informasi.
- b. Dukungan logistik; meliputi pembiayaan, fasilitas, keamanan, pelayanan dan informasi.
- c. Personil; meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian, pembinaan, kompensasi, bargaining, kea-manan, kesejahteraan, perawatan dan informasi.
- d. Perencanaan; meliputi rencana strategis, rencana pengembangan, rencana pelaksanaan, rencana proyek dan informasi.
- e. Hubungan eksternal; meliputi hubungan dengan peme-rintah pusat dan daerah, hubungan masyarakat dan informasi.

Bila diperhatikan materi buku "Petunjuk Adminis-trasi SD" (Depdagri, 1983) dan "Pedoman Administrasi SD" (Depdikbud, 1989), ternyata tugas dan tanggung jawab yang harus diemban Kepala SD cukup kompleks. Dengan segala keterbatasan dan tidak mempunyai pegawai tata usaha, ia dituntut memiliki pengetahuan dan kemampuan

tentang pengadministrasian seluruh kegiatan pendidikan yang menunjang pelaksanaan kurikulum. Ia diharapkan terampil dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan (kontrol) seluruh kegiatan pendidikan yang ada di bawah tanggung jawabnya. Ia dituntut berkomitmen yang tinggi, bersikap terbuka dan berusaha memahami kebijaksanaan yang telah digariskan atasan, baik dari Kantor Depdikbud maupun Dinas P dan K.

Dalam hal ini ternyata kepala sekolah berada pada posisi paling penting dan persimpangan antara berbagai kepentingan yang kadang-kadang berlawanan arah satu sama lainnya. Di samping ia dituntut mempertanggungjawabkan mengenai tugas-tugas yang diberikan dari atas, tetapi juga penanggung jawab mengenal hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan guru dan murid, antara terlaksananya kegiatan kurikulum dengan berbagai tuntutan masyarakat sekitarnya dan kepentingan orangtua murid. Ruang lingkup yang menuntut perhatian dan wibawanya meliputi keseluruhan lingkungan fisik dan kegiatan interaksi fungsionalnya, mulai dari gedung sampai sudut-sudut halaman, dari kantor serta ruang belajar sampai ke WC dan warung sekolah. Jam kerjanya rata-rata melebihi jam kerja guru, karena ia sering kali harus berada di sekolah sebelum orang lain datang dan harus masih berada

di sekolah setelah orang lain pulang. Bahkan setelah berada di rumahpun masih membicarakan masalah pendidikan dengan masyarakat dan sebagainya.

Dengan demikian, untuk efektivitas pelaksanaan tugas kepemimpinannya, peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah merupakan kebutuhan yang mendesak, supaya mereka mampu mengelola pendidikan di sekolahnya secara profesional. Peningkatan kemampuan ini dapat dilaksanakan sebelum dan setelah seseorang memangku jabatan dengan berbagai bentuk dan teknik. A. Azis Wahab (1990,2) menjelaskan bahwa, "Penyiapan dan pengembangan tenaga manajer pendidikan profesional memerlukan perencanaan ketenagaan serta pendidikan dan latihan yang tepat, guna memenuhi tuntutan kebutuhan tenaga manajer pendidikan yang profesional". Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa kegiatan dan usaha ini sangat diperlukan. Tuntutan kebutuhan untuk mendapatkan kepala sekolah yang profesional semakin dirasakan mengingat masalah-masalah pendidikan yang timbul harus ditangani secara profesional. Bahkan perkembangan dan kemajuan yang pesat di berbagai sektor kehidupan, baik langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pendidikan.

Setiap tahun akan terjadi adanya kebutuhan atau lowongan untuk pengangkatan kepala SD yang baru. Kebu-

tuhan ini disebabkan adanya penambahan sekolah baru dan kepala SD yang pensiun atau dipromosikan untuk jabatan penilik, meninggal dunia, dan mendapat tugas belajar. Dalam sistem kepegawaian dewasa ini, jabatan kepala sekolah merupakan jabatan karier seseorang setelah bertugas sebagai guru. Di samping jabatan fungsional, jabatan kepala SD merupakan jabatan struktural eselon V/a (PP Nomor 15 Tahun 1986).

Bila diperhatikan kedudukan, fungsi dan tanggung jawab yang diemban oleh Kepala Sekolah Dasar, khususnya bila dikaitkan dengan berbagai teori administrasi pendidikan dan diikuti pula dengan berbagai ketentuan dan peraturan yang ditetapkan atasan atau pemerintah, maka sudah seharusnya mereka disiapkan secara profesional. Salah satu usaha adalah melalui pelatihan penjenjangan. Yaitu, "suatu program pendidikan dalam jabatan guru untuk meningkatkan jenjang karir guru, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan kependidikan tertentu, misalnya kepala sekolah, penilik dan pengawas" (Achmad Sanusi, 1991, 58). Dalam konteks ini, maksudnya suatu sistem pelatihan jabatan yang dikelola secara profesional pula. Karena, dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme seorang personil, diantaranya terdapat tiga faktor yang berpengaruh, yakni : "Sistem pendidikan dan latihan,

sistem penilaian kemampuan, dan jenjang kedudukan keahlian yang akan menunjukkan tingkat kecakapan seseorang" (Sarwono Kusumaatmadja, 1991:5).

Pelatihan jabatan juga merupakan proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, namun orientasinya lebih khusus dan mengarah untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja. Menurut Edwin B. Flippo (terjemahan, 1990:240) bahwa, "pelatihan (training) jabatan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu". Secara singkat dijelaskan pula bahwa, "Training is for present jobs". (William B. Werther, 1989:242).

Namun kenyataannya sekarang belum ada kebijaksanaan nasional di bidang pendidikan untuk pelatihan jabatan (training) khusus bagi calon kepala sekolah atau inservice training bagi mereka yang sudah menjabat. Untuk diangkat memangku jabatan kepala sekolah pada umumnya dipilih dari guru yang senior dan dianggap telah cukup memiliki pengalaman, berdedikasi tinggi dan bermoral yang baik. Bahkan kadang-kadang sering terjadi pengangkatan berdasarkan subjektivitas dan pertimbangan politis. Mungkin diantaranya masalah inilah yang menyebabkan terdapat perbedaan tentang efektivitas pelaksanaan tugas atau produktivitas kerja mereka.

B. MASALAH

Sebagai salah satu usaha melaksanakan fungsi dan tanggung jawab pengelolaan Sekolah Dasar berdasarkan PP Nomor 65 Tahun 1951, khususnya dalam administrasi pembinaan personil, oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Riau dengan Keputusan Gubernur KDH Tingkat I Riau No. KPTS/296/XI/1982 tanggal 9 November 1982, ditetapkan persyaratan untuk pengangkatan Kepala Sekolah Dasar Negeri. Salah satu dari persyaratannya disebutkan bahwa guru yang akan dicalonkan atau dipromosikan sebagai kepala sekolah harus mengikuti pelatihan jabatan. Pelatihan jabatan dilaksanakan secara rutin sekali dalam setahun sejak tahun 1986. Nama atau Judul pelatihan jabatan yang dilaksanakan bagi calon Kepala Sekolah Dasar tersebut adalah : *"Management Skill Training (MST) Bagi Calon Kepala Sekolah Dasar"*. Istilah yang lebih tepat untuk nama program ini dan digunakan dalam menjelaskan permasalahan serta uraian berikutnya dalam tesis ini adalah *"Pelatihan Jabatan Bagi Calon Kepala Sekolah Dasar"*.

Pembiayaan pelaksanaan pelatihan jabatan melalui "Proyek Peningkatan Kemampuan Tenaga Kependidikan" APBD Tingkat I Riau. Penanggung jawab teknis pelatihan jabatan adalah Kepala Dinas P dan K Dati I Riau. Silabus.

dan materi pelatihan disusun bersama oleh Dinas P dan K Dati I Riau, Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Riau dan Koordinator Management Skill Training Lembaga Administrasi Negara Jakarta. Sedangkan tenaga pengajar atau fasilitator terdiri dari staf Dinas P dan K Dati I Riau yang telah mendapat "training of trainer" dari Lembaga Administrasi Negara, dan staf Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Propinsi Riau.

Keterlibatan Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam penyelenggaraan pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar dimaksud, adalah berpedoman kepada Keppres Nomor 34 Tahun 1972 tentang "Tanggungjawab Fungsional Pendidikan dan Latihan bagi Pegawai Negeri". Program ini dikuatkan pula dengan menerbitkan Surat Keputusan Bersama antara Pemerintah Daerah Tingkat I Riau dengan pihak Lembaga Administrasi Negara Nomor 19A/LAN/MST/SET/UM/86 dan Nomor Kpts.658a/IV/429/1986 tanggal 17 April 1986.

Peserta pelatihan jabatan calon kepala Sekolah Dasar dimaksud setiap tahunnya berjumlah lebih kurang 60 orang. Sejak tahun 1986-1987 sampai dengan tahun 1991-1992 telah diikuti oleh 372 orang peserta. Waktu yang disediakan untuk penyampaian keseluruhan materi

pelatihan jabatan berdasarkan silabus dan jadwal yang ditetapkan, termasuk peraktek lapangan adalah 180 jam pelajaran dalam waktu 15 hari. Materi pelajaran dapat dikategorikan menjadi tiga paket sebagai berikut :

Pertama, paket Management Skill Training (MST) Lembaga Administrasi Negara yang terdiri dari materi: Situasional Management, Motivational and Productivity, Decision Making, dan Management by Objective. *Kedua*, adalah paket "administrasi operasional", yang terdiri dari: Administrasi Sekolah Dasar, Administrasi Personil, Administrasi Keuangan, Administrasi Murid, dan Administrasi Perlengkapan/Barang. *Ketiga*, adalah paket tentang kurikulum dan pembinaan tenaga kependidikan yang terdiri dari: Kurikulum SD, Administrasi program pengajaran, dan supervisi pengajaran. Kemudian, selain penyampaian materi di atas melalui tatap muka di dalam kelas, juga dilaksanakan kegiatan lapangan dengan mengunjungi beberapa Sekolah Dasar.

Berkenaan dengan pelatihan jabatan yang dilaksanakan dimaksud ada beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian. *Pertama*, materi pelatihan yang terlalu padat dan diberikan dalam waktu yang cukup singkat. Peserta diporsir menerima materi dari pagi, siang, sore sampai malam. Untuk 180 jam pelajaran disampaikan kepada pe-

serta selama 15 hari. Kemudian dilihat dari urgensinya terdapat ketidak-seimbangan pembagian jumlah jam pelajaran untuk sebagian materi. Misalnya "supervisi pengajaran" hanya diberikan dalam waktu enam jam, sedangkan administrasi perlengkapan dan gedung berjumlah 16 jam. Waktu lebih banyak dialokasikan untuk materi "Management Skill Training" yakni 80 jam pelajaran. *Kedua*, pemilihan atau penempatan tenaga pengajar pada pelatihan jabatan, baik di lihat dari jumlahnya sebanyak 20 orang, kualifikasi dan kompetensi maupun pengalamannya. *Ketiga*, latar belakang pendidikan, pengalaman dan kemampuan peserta. *Keempat*, berbagai faktor penunjang untuk efektivitas pelaksanaan pelatihan jabatan seperti sarana dan prasarana tempat penyelenggaraan pelatihan atau fasilitas, akomodasi, dan pelayanan panitia pelaksana.

Seluruh personil yang telah mengikuti pelatihan jabatan telah diangkat sebagai kepala SD. Bila diperhatikan pangkat dan golongan, pengalaman dan lama dinas sebagai guru, lokasi tempat peserta bertugas sebelum diikutsertakan dalam pelatihan jabatan dan lokasi penempatan atau pengangkatan mereka sebagai kepala sekolah memang bervariasi. Di antara mereka ada yang ditempatkan sebagai kepala sekolah di perkotaan, kecamatan dan pedesaan terpencil. Begitu pula pada saat pengangkatan

ada yang sudah berpengalaman dan senior yakni bergolongan III/a dan III/b. Kemudian ada pula mereka yang berpengalaman relatif muda dengan golongan II/b.

Namun demikian, mereka yang telah diangkat sebagai kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sama. Mereka sebagai pemimpin pendidikan terdepan harus dapat melayani kepentingan berbagai pihak, seperti: guru, anak didik, masyarakat, orang tua murid dan atasannya. Kemudian, sebagai kepala sekolah terhadapnya melekat tugas sebagai pemimpin dan sebagai supervisor pendidikan, dengan berbagai faktor yang akan mempengaruhi, baik sifatnya menunjang maupun yang sifatnya akan menghambat.

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:
"Sejauh manakah Kepala SD Negeri, yang telah mengikuti Pelatihan Jabatan Bagi Calon Kepala SD, dapat melaksanakan peranan dan fungsinya sebagai pengelola pendidikan yang efektif di sekolahnya".

Dari rumusan masalah di atas diperinci menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apa yang menjadi dasar dan tujuan dilaksanakan pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar oleh Dinas P dan K Dati I Riau?

2. Apa sajakah isi dari program pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan oleh Dinas P dan K Dati I Riau?
3. Bagaimanakah proses pelaksanaan pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan Dinas P dan K Dati I Riau?
4. Apakah Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan dapat melaksanakan pengelolaan bidang *program pengajaran* dengan efektif?
5. Apakah Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan dapat melaksanakan pengelolaan bidang *murid* dengan efektif?
6. Apakah Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan dapat melaksanakan pengelolaan bidang *personil* dengan efektif?
7. Apakah Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan dapat melaksanakan pengelolaan bidang *keuangan* dengan efektif?
8. Apakah Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan dapat melaksanakan pengelolaan bidang *perlengkapan dan fasilitas sekolah* dengan efektif?
9. Apakah Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan dapat melaksanakan pengelolaan

bidang *hubungan sekolah dengan masyarakat* dengan efektif?

10. Apakah Kepala Sekolah telah dapat dengan efektif melaksanakan teknik-teknik *supervisi pengajaran* untuk meningkatkan kemampuan profesional para guru di sekolahnya?
11. Sejauh manakah pengaruh dari "pelatihan jabatan" bagi calon kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan oleh Dinas P dan K Dati I Riau, terhadap efektivitas pengelolaan pendidikan oleh Kepala Sekolah Dasar di sekolahnya.
12. Faktor-faktor apa sajakah, selain dari pelatihan jabatan, yang turut mempengaruhi kepala sekolah dalam melaksanakan peranan dan fungsinya untuk mengelola pendidikan yang efektif di sekolahnya?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. *Tujuan umum.*

Secara umum penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran tentang sejauh mana Kepala Sekolah Dasar Negeri yang telah mengikuti "Pelatihan Jabatan Bagi Calon Kepala Sekolah Dasar" yang dilaksanakan Dinas P dan K Propinsi Dati I Riau" sejak tahun 1986-1987 sampai dengan tahun 1991-1992, dapat melaksanakan pera-

nan dan fungsinya sebagai pengelola pendidikan yang efektif di sekolahnya.

2. Tujuan khusus.

Bertitik tolak dari tujuan umum di atas, maka tujuan khusus dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis tentang :

- a. Apa yang menjadi dasar dan tujuan dilaksanakan pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar oleh Dinas P dan K Dati I Riau.
- b. Isi dari program pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan oleh Dinas P dan K Dati I Riau.
- c. Proses pelaksanaan pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan Dinas P dan K Dati I Riau.
- d. Kegiatan dan hasil yang dicapai oleh Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan untuk efektivitas pengelolaan bidang *program pengajaran*.
- e. Kegiatan dan hasil yang dicapai oleh Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan untuk efektivitas pengelolaan bidang *murid*.
- f. Kegiatan dan hasil yang dicapai oleh Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan untuk efektivitas pengelolaan bidang *personil*.

- g. Kegiatan dan hasil yang dicapai oleh Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan untuk efektivitas pengelolaan bidang *keuangan*.
- h. Kegiatan dan hasil yang dicapai oleh Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan untuk efektivitas pengelolaan bidang *perlengkapan dan fasilitas sekolah*.
- i. Kegiatan dan hasil yang dicapai oleh Kepala Sekolah Dasar yang telah mengikuti pelatihan jabatan untuk efektivitas pengelolaan bidang *hubungan sekolah dengan masyarakat*.
- j. Persepsi Kepala Sekolah tentang supervisi pengajaran dan hasil yang dicapai dalam mengorganisir dan melaksanakan teknik-teknik supervisi pengajaran serta sistem pembinaan lainnya dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan profesional guru di sekolahnya.
- k. Pengaruh dari "pelatihan jabatan" bagi calon kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan Dinas P dan K Dati I Riau terhadap efektivitas pengelolaan pendidikan oleh Kepala Sekolah Dasar di sekolahnya.
- l. Faktor-faktor selain dari pelatihan jabatan yang turut mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam rangka melaksanakan peranan dan fungsinya untuk mengelola pendidikan yang efektif di sekolahnya.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan penelitian ini yang sifat pendekatannya naturalistik kualitatif dapat dilihat dari dua segi kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis, sebagai berikut :

1. *Kegunaan Teoritis.*

Dalam penelitian ini dikaji dan dianalisis pengelolaan Sekolah Dasar sebagai lembaga pendidikan formal oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri yang telah mendapat pelatihan jabatan. Baik di tinjau dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pembinaan dan evaluasi, maupun dari aspek teknis seperti pengerjaan ketatausahaan dan supervisi pengajaran. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk menyusun pengembangan personil tenaga kependidikan, khususnya sebagai langkah pertama untuk mempersiapkan kepala SD yang profesional.

2. *Kegunaan Praktis.*

Hasil penelitian ini, pertama sebagai masukan dan sumbangan terhadap Kepala Sekolah dalam penyempurnaan dan perbaikan pengelolaan pendidikan supaya dapat diwujudkan proses belajar mengajar yang efektif di

sekolahnya. Pengelolaan pendidikan dimaksud baik berkenaan dengan tugas utama yakni bidang program pengajaran dan kurikulum, maupun tugas-tugas penunjang untuk efektivitas pelaksanaannya, seperti tugas-tugas administratif dan supervisi. Yang kedua adalah sebagai masukan bagi Pemerintah Daerah Tingkat I Riau, khususnya Dinas P dan K Dati I Riau sebagai penanggung jawab teknis administratif pengelolaan Sekolah Dasar untuk penyempurnaan pelaksanaan dan pengembangan pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar di Propinsi Riau pada masa yang akan datang. Ketiga, sebagai masukan bagi Penilik TK/SD dan atasan lainnya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembinaan yang diberikan terhadap kepala Sekolah Dasar.

E. PARADIGMA PENELITIAN

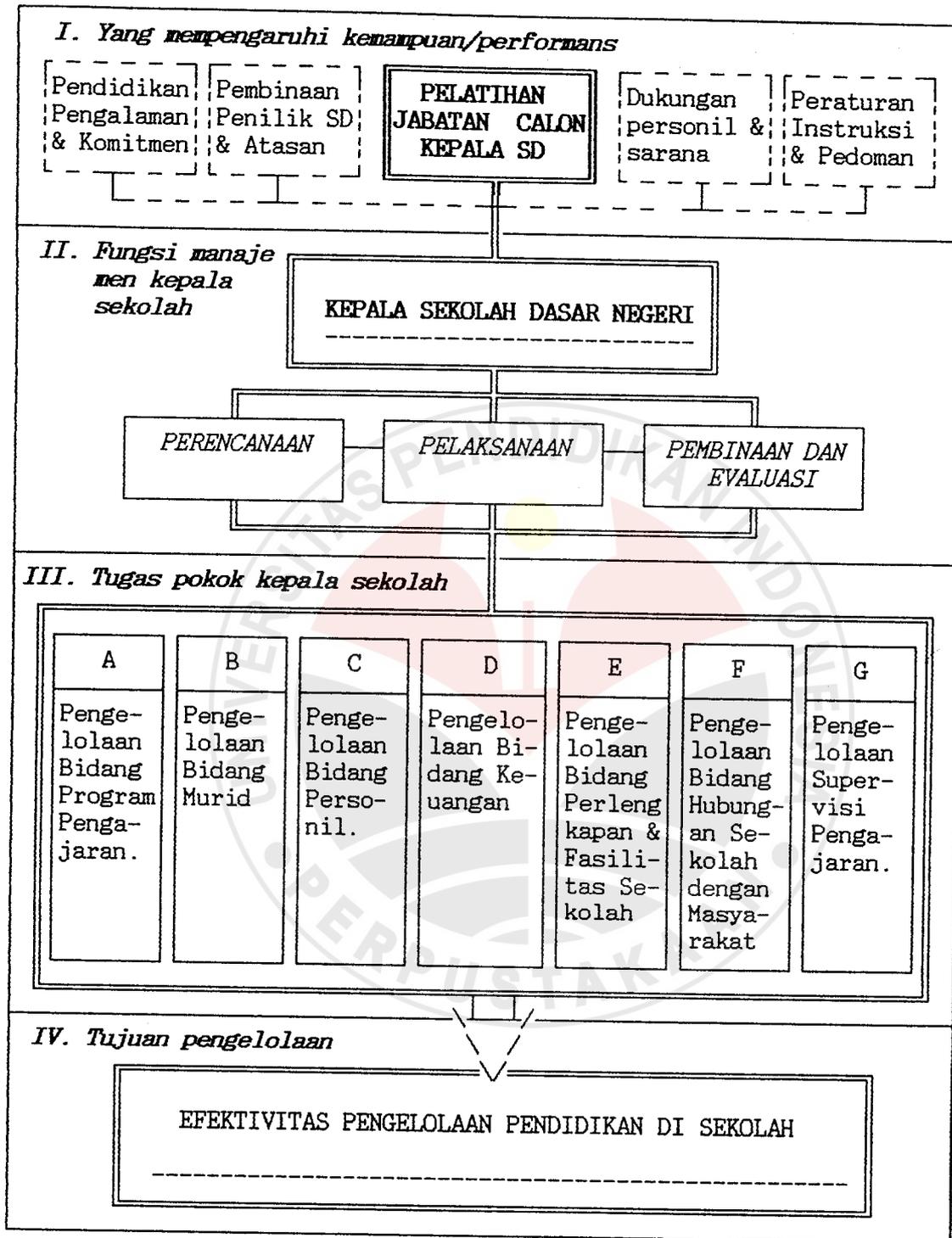
Paradigma penelitian, merupakan jalan pikiran yang ditempuh dalam penelitian berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Paradigma ini menunjukkan: *Pertama* bahwa kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pada hakikatnya merupakan pengaruh dan kontribusi dari berbagai faktor, seperti: pendidikan dan pengalaman, pembinaan dari penilik dan

atas lainnya, pelatihan jabatan, dukungan personil dan sebagainya. Tetapi yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah pengaruh dan kontribusi dari pelatihan jabatan bagi calon Kepala Sekolah Dasar yang dilaksanakan oleh Dinas P dan K Daerah Tingkat I Riau.

Kedua, sebagai seorang pengelola, untuk mencapai efektivitas pelaksanaan tugas kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti: perencanaan, pelaksanaan, pembinaan dan evaluasi. *Ketiga* adalah berkenaan dengan tugas pokok yang harus dikerjakan kepala sekolah seperti: a). mengelola bidang program pengajaran; b). mengelola bidang murid; c). mengelola bidang personil; d). mengelola bidang keuangan; e). mengelola bidang perlengkapan dan fasilitas sekolah; f). mengelola program supervisi pengajaran; dan g). mengelola bidang hubungan sekolah dengan masyarakat.

Terakhir, bahwa kesemua itu ditujukan untuk terwujudnya efektivitas dan kualitas pengelolaan pendidikan di sekolah.

Paradigma penelitian dimaksud disajikan dalam bentuk gambar seperti berikut ini :



Gambar 1 : Paradigma Penelitian