

**PENGARUH POLA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH TERHADAP TINGKAT
PRODUKTIVITAS SEKOLAH**
(Studi Kasus Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah
di SMA Negeri 2 dan SMA Pahlawan Toha Bandung)

Oleh : Hj. Sukarti Nasihin

Abstrak

Sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat dalam mempersiapkan peserta didik yang berkualitas. Sehubungan dengan hal tersebut kepala sekolah memiliki volume kerja yang sangat berat. Berdasarkan temuan di SMA Negeri 2 dan SMA Pahlawan Toha Bandung, pola kepemimpinan manajerial (perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan) menggunakan pola kepemimpinan demokratis. Produktivitas sekolah ditandai oleh penggunaan tenaga yang optimal, prestasi belajar peserta didik sesuai dengan yang diharapkan, penggunaan sarana prasarana yang optimal, penggunaan dana efektif dan efisien serta menjalin hubungan sekolah dan masyarakat secara baik. Secara umum disimpulkan bahwa terdapat pengaruh atau kaitan antara pola kepemimpinan manajerial dengan produktivitas sekolah.

Kata Kunci: Pengaruh, Kepemimpinan Manajerial, Produktivitas.

I. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset nasional yang dijadikan sebagai penentu utama dalam mencapai tujuan pembangunan bangsa. Dengan demikian kualifikasi sumber daya manusia harus ditingkatkan melalui program pendidikan dan pelatihan secara sistematis dan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peningkatan itu berkaitan erat dengan tuntutan era globalisasi dengan sejumlah persaingan dan tantangan kehidupan. Pemerintah dalam rangka meningkatkan

kualitas lulusan dimulai dari penataan sekolah, terutama tentang visi dan misi pada setiap jenis satuan pendidikan. Dalam GBHN (1998-2003) dijelaskan bahwa "Pendidikan nasional perlu ditata, dikembangkan, dan dimantapkan secara terpadu dan serasi, baik antar jalur, jenis dan jenjang pendidikan maupun antar sektor dengan sektor pembangunan lainnya" Penataan itu jelas menciptakan relevansi pembangunan pendidikan dan tuntutan dunia kerja.

Bila dikaitkan dengan program penataan SMA dewasa ini, maka secara substantif kemunduran pendidikan yang menjadi dilema itu dapat dijawab sesuai dengan tujuan lembaga SMA, yaitu:

- a. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang lebih tinggi dan untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian
- b. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya.

Dalam penelitian ini yang disoroti hanya fungsi dan tugas Kepala Sekolah sebagai manajer/administrator.

Dari perspektif volume kerja, kompleksitas dapat dilihat dari gejala seperti semakin banyak peserta didik, semakin banyak pula volume kerja yang perlu ditata untuk melayani kepentingan peserta didik. Demikian halnya dengan meningkatnya aspirasi orang tua terhadap mutu pendidikan anak, maka sekolah dituntut mengkomodifikasinya ke dalam kegiatan-kegiatan pembelajaran peserta didik, yang pada gilirannya menambah volume kerja pula. Konsekwensi

dari gejala tersebut jelas menuntut keterampilan dan kemauan Kepala Sekolah dalam aspek manajerial secara utuh.

Kenyataan di atas memberikan isyarat bahwa tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah menyelaraskan kepentingan masyarakat dengan keputusan-keputusan pemerintah tentang pembinaan sekolah dengan suatu pendekatan musyawarah. Akan tetapi jika dilihat jika dilihat di beberapa sekolah, pernyataan pembagian tugas dan pendelegasian wewenang selalu didengar dengan segala bentuk permasalahannya.

Tujuan akhir pembagian tugas dan pendelegasian wewenang bermuara pada peningkatan kualitas lulusan sebagai wujud produktivitas sekolah.

Di samping fungsi pembagian tugas dan delegasi wewenang, fungsi manajerial Kepala Sekolah juga menciptakan tim kerja yang terpadu dengan memberikan dorongan dan pengarahan untuk melakukan semua tugas dengan azas musyawarah, serta fungsi selanjutnya mengadakan pengawasan yang sebaik-baiknya sehingga tujuan sekolah tercapai.

II. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini terdiri dari tiga sub, yaitu tentang (1) pola

kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, yaitu; penyusunan rencana, pelaksanaan dan pengawasan (2) produktivitas sekolah, dan (3) keterkaitan antara kepemimpinan manajerial kepala sekolah dengan produktivitas sekolahnya.

1. Pola Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah.

a. Pola Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Sekolah.

Pola kepemimpinan yang dikembangkan oleh kepala SMA Negeri 2 maupun SMA swasta Pahlawan Toha dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah adalah pola demokratis, karena dari apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah, menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada wakil kepala sekolah, guru-guru yang ditugaskan sebagai koordinator seksi atau yang membantu wakil kepala sekolah untuk menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Mereka diberikan kepercayaan secara penuh untuk menyusun rencana kegiatan sesuai ruang lingkup tugasnya. Hal ini menunjukkan

kepala sekolah benar-benar menghargai potensi stafnya dengan cara memberikan kepercayaan kepada personilnya untuk menyampaikan keinginan dan pendapatnya sehingga dapat menumbuhkan organisasi yang sehat.

b. Pelaksanaan

Pola kepemimpinan manajerial yang dikembangkan oleh kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer sekolah adalah demokratis, maka dalam melaksanakan rencana kegiatan sekolah, kepala sekolah mendelegasikan setiap kegiatan yang direncanakan kepada para wakil kepala sekolah, guru-guru dan personil lainnya, sedangkan kepala sekolah sendiri dalam pelaksanaannya bertindak sebagai koordinator, penggerak dan pengawas agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana atau kebijakan yang telah ditetapkan.

c. Pengawasan

Kepala SMA Negeri 2 maupun kepala SMA Swasta Pahlawan Toha dalam melaksanakan tugasnya membagikan kegiatan-kegiatan sekolah kepada wakil kepala sekolah maupun seksi dan pengelola. Meskipun demikian tanggung jawab tetap dipikul bersama antara kepala sekolah dengan para pelaksana,

dalam hal ini Sutarto (1985:147) mengemukakan “bahwa dalam pelimpahan wewenang pejabat yang melimpahkan wewenang masih ikut bertanggung jawab walaupun telah diserahkan” Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pejabat yang melimpahkan wewenang tetap harus melakukan pengawasan. Pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara melihat langsung jalannya pelaksanaan kegiatan atau dengan cara menerima laporan, baik secara lisan maupun tertulis dari para pelaksana atau dari para wakil kepala sekolah, memeriksa agenda harian sekolah. Untuk melakukan pengawasan instrumen yang diperlukan oleh kepala sekolah adalah daftar hadir, buku laporan pelaksanaan tugas wakasek, program/rencana kerja sekolah. Pengawasan ini dilakukan terus menerus dan ditindaklanjuti dalam bentuk memberikan koreksi atau perbaikan jika ditemukan penyimpangan dan memberikan dorongan atau pujian jika dalam pelaksanaannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam memberikan penilaian terhadap hasil kerja para pelaksana biasanya kepala sekolah melakukannya bersama-sama dengan para wakasek atau guru. Jika ditemukan penyimpangan kepala sekolah mengingatkan atau memberi teguran baik secara lisan maupun secara tertulis bahkan dengan teguran juga tidak menunjukkan perbai-

kan kepada guru yang menimpang bisa dicabut surat tugasnya. Pengawasan oleh kepala sekolah dilakukan pada awal kegiatan, pada saat kegiatan dan menjelang akhir kegiatan. Dengan adanya proses pengawasan seperti ini memungkinkan penimpangan yang dilakukan oleh para pelaksana, baik wakasek maupun guru yang ditugaskan untuk membantu wakasek maupun kepala sekolah sekecil mungkin dapat dihindari.

2. Produktivitas Sekolah

Sebagai manajer sekolah, kepala sekolah baik SMA Negeri 2 maupun SMA Swasta Pahlawan Toha Bandung berusaha mendayagunakan sumber daya manusia yang ada di sekolah. Setiap personil disertai berbagai macam tugas yang diprogram di sekolah, antara lain dalam pengelolaan ketenagaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Adapun implementasi kepemimpinan manajerial di sekolah yang berkaitan dengan bidang garapan administrasi sekolah sebagai berikut :

a. Prestasi yang pantas dihargai

Kegiatan kesiswaan di SMA Negeri 2 dan SMA Swasta Pahlawan Toha Bandung meliputi pembinaan OSIS, kegiatan ekstra kurikulum, pembinaan

tata tertib siswa, dan kehadiran siswa, pelaksanaan koordinasi 6K, acara pelepasan lulusan, dan pemilihan siswa yang berprestasi, dan pengelompokan belajar siswa. Pengelompokan kesiswaan diarahkan agar kegiatan-kegiatan siswa di luar kegiatan kurikuler dapat berjalan berjalan efektif dan efisien. Bidang kesiswaan pengelolannya dilakukan oleh Wakasek urusan kesiswaan dibantu oleh guru yang diberi tugas sebagai seksi yang ditugaskan membina kegiatan ekstra kurikulum. Kegiatan ini berjalan cukup baik, indikatornya adalah kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan rencana, siswa mendapat pelayanan yang memadai pada saat mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Bahkan dalam bidang kesiswaan ini SMA Negeri 2 dan SMA Swasta Pahlawan Toha Bandung menunjukkan prestasi yang mengembirakan baik dalam bidang akademis maupun bidang olah raga dan kesenian.

Baik SMA Negeri 2 maupun SMA Swasta Pahlawan Toha cukup aktif, banyak melakukan kegiatan yang konstruktif, hal ini karena pembinaan yang baik dari para pembina bidang kesiswaan.

b. Penggunaan tenaga yang optimal

Tenaga yang ada di SMA Negeri 2 maupun di SMA Swasta Pahlawan Toha meliputi tenaga guru, tenaga administratif dan tenaga fungsional sebagian besar latar belakang pendidikannya sarjana, sehingga dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidangnya. Dengan adanya kesesuaian ini kegiatan pembelajaran ditangani secara profesional, sehingga guru-guru dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik karena sesuai dengan keahliannya.

Pembagian tugas mengajar dilakukan seksi pengajaran dibawah koordinasi wakasek urusan kurikulum. Dalam penyusunan mata pelajaran mengembangkan azas musawarah dan mufakat artinya seksi pengajaran dalam menyusun jadwal pelajaran menerima permintaan, usulan dari guru berkenaan dengan tugas-tugas mengajar, sehingga jadwal yang disusun sesuai harapan yang pada akhirnya setiap guru dapat melaksanakan tugas dengan baik, tidak bentrok dengan tugas-tugas lain baik ada di sekolah maupun luar sekolah.

Hal tersebut diatas bahwa kepala sekolah menunjukkan peranan yang baik sebagai supervisor yang bertugas untuk melakukan

pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru sehingga dapat lebih baik dalam melaksanakan tugas pembelajaran, juga tugas-tugas lain sebagai pembantu kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah.

c. Prestasi Belajar yang diharapkan

Kegiatan Pengajaran merupakan kegiatan inti suatu sekolah dimana melibatkan semua unsur sekolah, seperti guru, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana dan juga layanan administratif. Dimana menjadi sasaran dalam kegiatan belajar mengajar adalah siswa. Siswa yang diterima di SMAN 2 melalui proses seleksi dengan menggunakan sistem NEM sedangkan di SMA Swasta Pahlawan Toha NEM tidak menjadi ukuran.

Pelayanan terhadap siswa di kelas oleh guru tidak selamanya berjalan sebagaimana mestinya, hal ini kadang-kadang karena sesuatu hal guru tidak hadir, meskipun demikian sekolah berupaya agar kegiatan belajar mengajar berjalan sebagaimana mestinya.

d. Penggunaan Sarana dan Prasarana yang Optimal

Secara operasional pengelolaan sarana dilakukan oleh wakil

kepala sekolah bidang sarana dan prasarana. Kegiatannya meliputi menyusun rencana keperluan sarana, mengkoordinasikan pendayagunaan sarana, inventarisasi dan pemeliharaan barang. Pengelolaan alat-alat pelajaran dan penyusunan anggaran. Fasilitas yang ada di sekolah umum (SMAN 2) berasal dari pemerintah dan dari masyarakat (BP3). Dalam proses pengadaan sarana, tahap pertama menyusun rencana kebutuhan barang yang dituangkan dalam program sekolah dan RAPBS. Kedua, pengadaan dilaksanakan sesuai program sekolah dan RAPBS dan disesuaikan dengan dana yang ada. Sedangkan pengadaan fasilitas sekolah yang diharapkan datang dari pusat dibuat permohonan secara tertulis. Dengan merencanakan terlebih dahulu sarana yang dibutuhkan memungkinkan sarana tersebut akan bermanfaat bagi kepentingan proses pendidikan di sekolah.

Untuk SMA Pahlawan Toha pengadaan sarana sebelumnya direncanakan, artinya sarana apa saja dibutuhkan untuk kepentingan pendidikan, selanjutnya kebutuhan tersebut dan ditindak lanjuti dalam bentuk pengadaan sarana yang sesuai dengan usulan sekolah. Sekolah ini juga mendapatkan bantuan dari pemerintah berupa bangunan, buku-buku perpustakaan dan buku-buku paket, alat dan

instrumen laboratorium biologi, fisika, kimia dan alat peraga matematika. Dengan demikian pengadaan sarana untuk sekolah swasta berupa “droping” dari pemerintah dan dari pihak yayasan.

Sarana yang ada di sekolah diperlukan untuk menunjang kelancaran dan keefektifan proses belajar mengajar. Sarana yang ada di sekolah diperlukan oleh semua siswa maupun oleh guru untuk mengajar, mengingat jumlah sarana ada jumlah terbatas maka diperlukan pengaturan. Oleh karena itu kepala sekolah menugaskan wakil kepala sekolah bidang sarana untuk mengatur pendayagunaan sarana ini agar semua siswa maupun guru dapat menggunakan KBM secara tertib dan teratur.

Sarana di sekolah tiada yang abadi, semuanya akan rusak dan hancur. Kerusakan disebabkan karena penggunaan yang terus menerus, karena salah dalam penggunaan, harus dimakan usia, karena faktor cuaca, meskipun demikian sekolah hendaknya berusaha agar fasilitas tersebut lebih lama masa penggunaannya. Kegiatan pemeliharaan sarana di SMAN 2 maupun SMA Pahlawan toha agar lebih efektif ada di bawah seksi pemeliharaan.

Untuk meningkatkan peran serta personil sekolah dalam pemeliharaan sarana sekolah, kepada mereka dihibau atau dianjurkan untuk melakukan pemeliharaan secara kontinu, ditumbuhkan rasa memiliki terhadap fasilitas sekolah, hal ini cukup efektif sehingga sarana yang ada di sekolah memiliki masa pakai relatif lama.

e. Penggunaan dan yang Efektif dan Efisien

Berkenaan dengan sarana lain yang ada di sekolah adalah masalah keuangan. Sumber keuangan SMAN 2 berasal dari SPP, BP3, DPP, OPF dan DBO. Penggunaan sumber dana disesuaikan dengan RAPBS yang telah ditetapkan. Penggunaan sumber dana disesuaikan dengan skala prioritas dalam program dan disesuaikan dengan mata anggaran dan pembukuannya selalu terawat dan terkontrol. Sedangkan SMA Pahlawan Toha sumber dana diperoleh dari swadaya orang tua atau dari siswa. Cara untuk mendapat dana dari orang tua/siswa dari uang pangkal, iuran, tiap bulan, melalui kegiatan umum catur wulan. Sumber dana dari yayasan terserap RAPBS dan proposal kegiatan temporer. Dan juga berupaa mencari peluang untuk menerap dari bantuan pemerintah, gaji guru, DPK,

OPF, DBO dari badan lain/usaha yayasan.

Pada SMA Pahlawan Toha berlaku prinsip dalam penggunaan dana seperti di SMAN 2 yaitu diatur seefektif dan seefisien mungkin, berdasarkan skala prioritas, dengan adanya prinsip ini maka kegiatan-kegiatan yang benar-benar harus dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya, sudah barang tentu tetap berlaku azas efektif dan efisien.

f. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat yang terjalin dengan baik

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang dalam menjalankan tugasnya menuntut adanya hubungan dengan pihak masyarakat. Hubungan ini perlu dilakukan untuk mendukung pelaksanaan program-program sekolah, khususnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Kegiatan humas di sekolah dilaksanakan oleh wakil kepala sekolah bidang humas, yang kegiatannya meliputi kerjasama dengan BP3/orang tua siswa untuk memajukan sekolah, penggunaan sumber daya lingkungan, penyelenggaraan peringatan hari-hari besar nasional, membina hubungan antar sekolah dengan instansi lain dan membina terciptanya wawasan wiyata mandala.

Sifat hubungan sekolah dengan masyarakat adalah timbal balik. Hubungan ini bukan saja hanya menguntungkan pihak sekolah karena mendapat bantuan dari masyarakat, tetapi juga menguntungkan pihak orangtua karena melalui hubungan ini orang tua mendapat bantuan bilamana mengalami masalah dalam mendidik putri-putrinya dirumah. Oleh karena pihak sekolah sentiasa membuka diri bagi orang tua yang mengalami kesulitan. Dengan hubungan timbal balik, orang tua dengan pihak sekolah sangat harmonis, komunikatif yang dampaknya sangat positif terhadap keberhasilan pendidikan anak.

Sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat tidak hanya terbatas orang tua, juga dengan lembaga-lembaga yang ada di masyarakat, baik instansi pemerintah maupun swasta, dan baik yang bergerak dalam bidang sosial kemasyarakatan maupun dengan dunia usaha yang mempunyai keterkaitan langsung dengan pelaksanaan program-program sekolah.

3. Keterkaitan Antara Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Produktivitas Sekolahnya.

Apabila penulis ambil kesimpulan bahwa di SMA Negeri 2, dilihat dari cara mengadakan perencanaan, pelaksanaan dan

pengawasan dilaksanakan secara kekeluargaan atau kepala sekolah bersifat demokratis. Hal ini tampak pada pengelolaan semua bidang kegiatan manajemen sekolah dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai produktivitas. Apabila dilihat dari NEM siswa masuk ke SMAN 2 mengalami penurunan berkisar antara 3 sampai 4 dibandingkan dengan NEM yang diperoleh oleh siswa keluar dari SMAN 2, berdasarkan kenyataannya banyak siswa yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri.

Sedangkan kalau Peneliti lihat keadaan NEM masuk dibandingkan dengan NEM keluar (siswa lulus dari sekolah) terdapat kenaikan yang cukup menggembarakan serta ditandai dengan adanya siswa diterima PTN. Pada saat pendaftaran siswa baru di SMA Pahlawan Toha dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sehingga hampir tidak tertampung di bandingkan dengan SMA swasta lain yang setaraf. juga ditandai dengan peningkatan dalam pembangunan sarana dan prasarana.

Peneliti berkesimpulan bahwa pola kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan kaitannya dengan produktivitas sekolah.

III. Pembahasan hasil penelitian

1. Pola kepemimpinan kepala sekolah

a. Pola kepemimpinan kepala sekolah dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah

Perencanaan merupakan kegiatan pertama yang hendaknya dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Perencanaan merupakan persiapan yang hendaknya dilakukan sebelum usaha dilaksanakan. Rencana merupakan prasyarat dalam usaha apapun. Rencana merupakan titik tolak bagi pelaksanaan, merupakan penuntut kearah mana kegiatan harus dilakukan, dan juga merupakan landasan untuk mengadakan penelitian di kemudian hari.

Sebagaimana dikemukakan dalam deskripsi hasil penelitian bahwa dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah, baik kepala SMAN 2 maupun SMA pahlawan Toha menggunakan pendekatan "*bottom up*", artinya dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah diserahkan pada para wakilnya beserta para pembantu wakil sekolah (seksi) yang sesuai dengan ruang lingkup tugasnya masing-masing. Melalui pendekatan ini rencana yang disusun dapat lebih

mencerminkan rencana yang tidak dibuat tidak menyimpang dari tujuan, visi, dan misi sekolah, kepala sekolah menetapkan rambu-rambu serta mengingatkan mereka dalam penyusunan rencana untuk memperhatikan pedoman yang telah ditetapkan oleh DikNas maupun pihak yayasan (Khusus SMA Pahlawan Toha).

Dengan menggunakan pendekatan "*bottom up*" dalam penyusunan suatu rencana akan menimbulkan dampak positif pada saat rencana itu dilaksanakan, mengingat rencana dibuat oleh para pelaksana maka dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dari pelaksana untuk melaksanakan rencana tersebut dengan baik, dapat menimbulkan rasa dipercaya, dihargai pada pihak wakil kepala sekolah maupun para pembantunya sehingga dapat mendorong mereka untuk menyusun rencana yang benar-benar mengarah kepada perwujudan visi, misi maupun tujuan sekolah tersebut, sekaligus dapat mendorong mereka untuk berperan secara aktif dalam melaksanakan rencana tersebut.

b. Pola kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kepala dalam melaksanakan rencana kegiatan sekolah.

Sebagaimana tampak dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah, pola kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kepala SMAN 2 dan SMA Pahlawan Toha dalam pelaksanaan rencana sekolah cenderung menggunakan pola kepemimpinan demokratis. hal ini terlihat dari upaya kepala sekolah untuk membagi tugas/kegiatan yang direncanakan kepada para wakil kepala sekolah dan pembantunya serta melimpahkan kepada mereka agar tugas-tugas yang sudah dibagikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Pembagian tugas hendaknya merupakan sesuatu yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah mengingat tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya begitu kompleks dan keterbatasan kemampuan, tenaga dan waktu yang dimiliki oleh kepala sekolah. Hadari Nawawi (1981:96) mengemukakan:

"Setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri dalam melaksanakan semua volume dan beban kerja organisasi. Pemimpin harus menerahkan sebagian atau seluruh wewenang kepada semua personil yang tergabung dalam organisasi kerjanya."

Pembagian kerja yang dilakukan pimpinan atau kepala sekolah bukanlah merupakan pengkotakan kerja menjadi unit kerja yang terpisah-pisah, oleh karena itu menuntut kepala sekolah

untuk mengatur prosedur dan mekanisme kerja agar tercipta keterpaduan dan kerja sama yang efektif.

c. Sistem pengawasan yang dilakukan kepala Sekolah

Kepala SMAN 2 maupun SMA Pahlawan Toha membagikan tugas dan sekaligus melimpahkan wewenang kepada para wakil kepala sekolah maupun para pembantunya (seksi) untuk mengambil tindakan/keputusan sesuai dengan ruang lingkup tugasnya. Untuk menjaga agar tugas-tugas yang dilimpahkan berjalan dengan baik atau sesuai dengan rencana serta kebijakan yang sudah digariskan perlu dilakukan pengawasan. Menurut Sujanto (1985 : 30) :

“Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.”

Pengawasan meliputi fungsi pengendalian, penilaian dan pengambilan tindakan penerbitan yang sifatnya refresif dan preventif terhadap kegiatan yang dilaksanakan.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala SMAN 2 dan SMA

Pahlawan Toha meliputi monitoring, pelaporan, dan penilaian, hal ini sesuai dengan fungsi dari kegiatan pengawasan itu sendiri.

Pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah bukan untuk mencari-cari kesalahan terhadap orang, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan dilakukan perbaikan, dengan jalan memberikan bimbingan, pembinaan terhadap yang dilakukan tidak berlarut-larut yang akhirnya merugikan pihak organisasi itu sendiri.

2. Produktivitas Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian bahwa baik di SMAN 2 maupun SMA Pahlawan Toha kepala sekolah dibantu oleh empat wakil kepala sekolah yaitu: urusan kurikulum/pengajaran, urusan kesiswaan, urusan sarana dan prasarana serta urusan hubungan sekolah dengan masyarakat. Temuan penelitian ini sesuai dengan buku petunjuk administrasi SMA (1996/1997:7) sebagai berikut : “ Wakil kepala sekolah pada SMA adalah satu orang. Untuk itu dapat ditambah sesuai dengan kebutuhan paling banyak empat orang”. Dalam melaksanakan kepemimpinannya kepala sekolah berusaha mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah itu dengan memberikan pengarahan, mem-

pengaruhi, memotivasi, memimpin dan bila perlu pemaksaan agar guru-guru dan personil lainnya yang diserahi tugas atau diberi wewenang untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Agar kegiatan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan rencana maka fungsi kepala sekolah melakukan hal ini dalam rangka mencapai produktivitas sekolah.

Untuk mencapai produktivitas sekolahnya maka kepala berupaya dalam menggunakan seoptimal mungkin berupaya agar siswa yang berprestasi pantas diberi penghargaan, dalam menggunakan sarana dan prasarana, serta berupaya menggunakan dana dengan secara efektif dan efisien, serta menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat yang baik.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh kesimpulan:

- 1) Pola kepemimpinan manajerial yang dikembangkan di SMAN 2 dan SMA Pahlawan Toha adalah pola demokratis.
- 2) Pola kepemimpinan manajerial yang dilaksanakan berkaitan dengan penyusunan rencana kegiatan sekolah adalah pelaksanaan dan pengawasan.
 - a. Pola kepemimpinan manajerial kepala seko-

lah dalam penyusunan rencana kegiatan dilakukan dengan cara penyesuaian rencana kegiatan dilakukan dengan cara diserahkan kepada para wakil Kepala sekolah dan para pembantunya kemudian dikaji oleh kepala sekolah apakah sejalan dengan misi, visi, tujuan sekolah dan kebijakan yang ditetapkan.

- b. Pola kepemimpinan manajerial kepala sekolah dalam melaksanakan rencana kegiatan sekolah dilaksanakan dengan melimpahkan wewenangnya kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, ke-siswaan, sarana dan prasarana serta hubungan sekolah dengan masyarakat agar dilaksanakan dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- c. Pola kepemimpinan manajerial kepala sekolah dalam pengawasan agar menjaga keterpaduan kerja antara waka-sek dan seksi-seksi untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan dan penyalahgunaan wewenang. Pengawasan dilakukan oleh kepala

sekolah dengan melalui kegiatan monitoring, pelaporan dan penilaian dan hasilnya dibicarakan dengan bersamasama.

3) Produktivitas sekolah :

Pola kepemimpinan manajerial kepala sekolah baik di SMAN 2 maupun SMA Pahlawan Toha memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas sekolah yaitu terhadap prestasi bidang kesiswaan, hasil belajar siswa, pemanfaatan sarana dan prasarana, pendayagunaan tenaga/personil dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya menggunakan pola demokratis sehingga program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan berkat kerjasama seluruh personil disekolah sehingga produktivitas sekolah dapat tercapai.

V. Rekomendasi :

Pola kepemimpinan kepala sekolah yang dikembangkan cenderung bersifat demokratis, sehingga pola hubungan kepala sekolah dengan guru-guru dan personil lain di sekolah tercipta hubungan kekeluargaan, sehingga menimbulkan perasaan segan dari kepala sekolah untuk

menegur atau memindah guru yang menyimpang, sebab pada kedua sekolah ini ada saja guru yang menyalahartikan makna demokratis.

Untuk itu peneliti sarankan sebagai berikut :

1. Suasana kekeluargaan atau suasana yang bersifat formal perlu dikembangkan dalam lingkungan sekolah karena hubungan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja seseorang.
2. Kepada para pelaksana meskipun suasana kekeluargaan dikembangkan oleh kepala sekolah, hendaknya tetap menjunjung tinggi suatu pengakuan bahwa kepala sekolah adalah penanggung jawab utama di sekolah yang perlu dijaga kewibawaannya, kedudukannya serta kewenangan atau kekuasaannya.

--oo0oo--

Kepustakaan

- Bogdan, Robert C. et. al. (1982). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theory and Methods*. Boston: Allynabd Bacon Inc.
- C. Turney. (1992). *School Manager*. Sydney: University Press.
- Dale, Timpe A. (1993). *Produktivitas – Seri Ilmu Manajemen Bisnis*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- _____ (1993). *Kinerja "Performance" – Seri Ilmu Manajemen Bisnis*. Jakarta: Gramedia Asri Press.
- Djawzak, Ahmad. (1994). *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Dikendak Depdikbud RI.
- Drucker. P.F. (1978). *Manajemen Tugas-Tanggung Jawab-Praktek*. Jakarta: Gramedia.
- Departemen P&K. *Petunjuk Administrasi SMU*.
- Gilmore, John V. (1974). *The Productive Personality*. Boston: University
- Albanian Publishing Company.
- Kurb. M. (1986). *Pendidikan Ke Arah Budaya Produktivitas*. Prisma Nopember 1986. Jakarta: LP3ES.
- Kussriyanto, Bambang. (1991). *Manajemen Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Gramedia.
- Mali, Paul. (1978). *Improving total productivity*. Canada: John Wiley and Sons. Inc.
- Moleong J. Lexy. (1988). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Remaja Rosda Karya.
- Mucdarsyah Sinungan. (1992). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, S. (1992). *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Peraturan Pemerintah No. 29/1996
- SMUN 2 Bandung, *Program Kerja Tahun 1998*. Bandung
- SMU Pahlawan Toha, *Program Kegiatan 1998*. Bandung

Sutermeister, Robert A. (1976).
People and Productivity.
New York: Mc. Graw
Hill Book Company

Sutisna, Oteng. (1993).
*Administrasi Pendidikan:
Dasar Teoritis untuk
Praktek Profesional*.
Bandung: Angkasa.

Thomas, J. Allan. (1971). *The
Productive School*.
Canada: John Willey and
Sons Inc.

Tilaar, H.A.R. (1995).
*Manajemen Pendidikan
Nasional: Kajian
Pendidikan Masa Depan*.
Bandung: Remaja Rosda
Karya.

UU No. 2 Tahun 1989 tentang
*Sistem Pendidikan
Nasional*. Jakarta: Sinar
Grafika.

Penulis:

Dra. Hj. Sukarti Nasihin, M.Pd.,
staf pengajar di Jurusan Admi-
nistrasi Pendidikan FIP UPI.