

67

LAPORAN AKHIR PENELITIAN
RESEARCH GRANT



ANALISIS KINERJA KEPALA SEKOLAH
DAN FAKTOR-FAKTOR PENYEBABNYA

Dibiayai oleh PO Unimed
SK Rektor No. 0486/UN 33.1/KEP/2011 tanggal 30 Mei 2011

TIM PENELITI:

Drs. Ayi Darmana, M.Si

Sudiran, S.Pd

PROGRAM STUDI KIMIA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
2011

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN AKHIR

1. Judul	Analisis Kinerja Kepala Sekolah dan Faktor-Faktor Penyebabnya
2. Payung/Tema Penelitian	Percobaan
3. Ketua a. Nama Lengkap dan Gelar b. Pangkat, Golongan, NIP c. Jurusan/Fakultas d. Bidang Keahlian e. Alamat Rumah Nomor telepon/HP Email	Drs. Ayi Darmana, M.Si Penata TK I/ III d Kimia/FMIPA Pendidikan IPA Perumahan Dosen UNIMED Jl. Sumantri No.44 Laut Dendang Medan 081361353749 adarmana@yahoo.com
4. Nama Anggota	1. Sudiran, S.Pd
5. Waktu Pelaksanaan	6 (enam) bulan
6. Biaya yang diperlukan a. Sumber dari Unimed b. Sumber lain c. Jumlah	Rp. 10.000.000,- Rp. - Rp. 10.000.000,- (Sepuluh Juta Rupiah)



Prof. Drs. Mottlan, M.Sc., Ph.D
NIP. 195908051986011001

Medan, Nopember 2011
Ketua Peneliti,

Drs. Ayi Darmana, M.Si
NIP. 196608071990101001



Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian Unimed

Drs. Hawan Abdullah Sani, M.Si
NIP. 196101988031017

DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Pembatasannya.....	3
1.3 Rumusan Masalah.....	3
1.4 Definisi Operasional.....	3
1.5 Tujuan Penelitian.....	4
1.6 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah.....	5
2.2 Kompetensi Kepala Sekolah.....	6
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	16
3.1 Populasi dan Sampel.....	16
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	16
3.3 Metode dan Rancangan Penelitian.....	16
3.4 Prosedur Penelitian.....	17
3.5 Data, Sumber Data, dan Instrumen Penelitian.....	19
3.6 Teknik Analisa Data.....	19
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	21
4.1 Kinerja Kepala Sekolah Dalam Menjalankan Tugas, Fungsi dan Tanggungjawabnya.....	21
4.2 Komitmen Kepala Sekolah Terhadap Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawabnya.....	33
4.3 Bagaimana Kepala Sekolah Melaksanakan Tugas, Fungsi dan Tanggung jawabnya?.....	34

4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah.....	35
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	36
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	39
5.1 Kesimpulan.....	39
5.2 Saran.....	40
DAFTAR PUSTAKA.....	42
RINCIAN BIAYA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Upaya peningkatan kualitas pendidikan nasional dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas pendidikan di setiap jenjang persekolahan. Sekolah yang dapat dipandang sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan, maka kualitas hasil belajar siswa dan proses belajar mengajar merupakan indikator kualitas sekolah tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi kualitas suatu sekolah, diantaranya faktor sumber daya manusia yang profesional dan amanah, sarana dan parasana yang memadai. Nampaknya sumber daya manusia merupakan faktor yang paling dominan, sedangkan faktor sarana dan prasarana atau faktor yang lain sifatnya hanya penyokong. Hal ini dikarenakan sebaik apapun sistem dibuat tetapi semuanya tergantung kepada apakah ada kemauan dan kemampuan dari manusianya yang akan menjalankan sistem tersebut.

Sumber daya manusia di persekolahan meliputi siswa masukan, guru, pegawai serta kepala sekolah. Sinergis sumber daya manusia akan memastikan mudahnya tercapai kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Siswa masukan yang berkualitas merupakan aset yang sangat berharga dan hanya akan mencapai hasil yang memuaskan seandainya ditangani oleh guru yang profesional dengan dukungan kepala sekolah dan pegawai yang profesional.

Kepala sekolah sangat menentukan dalam hal perolehan dan peningkatan kualitas suatu sekolah. Kepala sekolah harus mampu mendayagunakan semua sumber daya secara optimal, mampu menjadi suri teladan, mengawasi, memotivasi, mengayomi, membimbing sehingga guru dapat melakukan tugasnya secara profesional dan amanah. Selain itu kepala sekolah juga harus mampu menjalin kerjasama atau akses ke dunia luar sekolah, misalnya kepada orang tua siswa, masyarakat, pemerintah maupun dengan lembaga-lembaga yang berhubungan dengan dunia pendidikan. Untuk memastikan semua hal tersebut dapat terpenuhi, maka

kepala sekolah harus memiliki kompetensi sebagaimana yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu kompetensi: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Melihat betapa besarnya tuntutan dan prasyarat yang harus dimiliki kepala sekolah maka proses rekrutmen kepala sekolah merupakan suatu tahap yang sangat penting. Pengangkatan kepala sekolah harus benar-benar memperhatikan standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Namun demikian, pada realitanya walaupun susah untuk dikonfirmasi namun cukup menjadi opini dan menjadi rahasia umum, bahwa pengangkatan kepala sekolah hampir di tiap-tiap daerah lebih banyak didasarkan pertimbangan bisnis dan sekaligus merupakan proyek bagi kepala dinas. Hal ini berarti telah terjadi penyimpangan dalam rekrutmen kepala sekolah, sehingga sangat mungkin kepala sekolah tersebut tidak atau kurang kompeten. Pada akhirnya tidak menunjukkan kinerja yang baik.

Dugaan rendahnya kompetensi kinerja kepala sekolah, sesuai dengan temuan direktorat. Dari hasil uji kompetensi di beberapa daerah, menunjukkan kompetensi pengawas sekolah masih perlu ditingkatkan terutama dimensi kompetensi supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, dan kompetensi penelitian dan pengembangan (Direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, 2008).

Temuan direktorat ini, tidak menutup kemungkinan terjadi juga di daerah-daerah lain seperti Langkat Sumatra Utara. Hal ini mengingat daerah langkat secara geografi terletak jauh dari jangkauan ibu kota propinsi dan tidak berbeda dengan daerah-daerah lain. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dilakukan eksplorasi terhadap kinerja kepala sekolah dalam melakukan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya serta akan dilihat faktor-faktor apa yang mempengaruhinya. Hal ini dimaksudkan, selain untuk memferivikasi dugaan-dugaan negatif tersebut, juga dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik dalam rangka menentukan pola pembinaan profesional kepala sekolah yang sesuai.

1.2 Identifikasi masalah dan pembatasannya

Keberhasilan kualitas pendidikan suatu sekolah sangat ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya kepala sekolah, guru, siswa masukan, pegawai, partisipasi masyarakat, sarana dan prasarana. Pada penelitian ini akan dibatasi pada penelitian mengenai kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas, fungsi, peran dan tanggungjawabnya serta akan diungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kerjanya. Penilaian kinerja kepala sekolah yang diteliti meliputi: (1) penilaian komitmen kepala sekolah terhadap tugas fungsi dan tanggung jawab, yang merefleksikan kompetensi kepribadian dan sosial, (2) penilaian perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas fungsi dan tanggungjawabnya yang merefleksikan kompetensi manajerial dan supervisi, dan (3) penilaian hasil kerja *output* yang dicapai dari pelaksanaan tugas fungsi dan tanggungjawab kepala sekolah dengan melihat terutama kinerja guru dan pegawai.

1.3 Rumusan Masalah

- 1.3.1 Bagaimana kinerja kepala sekolah SMA dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya?
- 1.3.2 Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah?

Untuk rumusan masalah kinerja kepala sekolah (1.3.1) dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1.1 Bagaimana komitmen kepala sekolah terhadap tugas, fungsi dan tanggungjawabnya?
- 1.3.1.2 Bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya?
- 1.3.1.3 Bagaimana kinerja kepala sekolah dilihat dari hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya?

1.4 Definisi Oprasional

Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas kepala sekolah atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Kinerja dapat dimaknai sebagai

ekspresi potensi kepala sekolah berupa perilaku atau cara kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya (Direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, 2008).

1.5 Tujuan Penelitian

- 1.5.1 Mengetahui kinerja kepala sekolah SMA dalam menjalankan fungsi peran dan tanggungjawabnya.
- 1.5.2 Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

1.6 Manfaat Penelitian

- 1.6.1 Sebagai bahan masukan dalam proses rekrutmen pengangkatan kepala sekolah.
- 1.6.2 Sebagai bahan masukan bagi pengawas untuk menyusun program pengawasan khususnya dalam membina kemampuan profesional kepala sekolah.
- 1.6.3 Sebagai bahan masukan bagi pihak berwenang untuk menentukan program peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi pengawas sekolah/madrasah dinyatakan bahwa seorang pengawas satuan pendidikan memiliki tugas (1) melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dan (2) meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki peran dan tanggungjawab yang sangat besar untuk memastikan sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah yang berkualitas. Hal ini memungkinkan terwujud jika kepala sekolah benar-benar menjalankan tugas pokoknya. Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang persekolahan mencakup tiga bidang, yaitu: tugas manajerial, supervisi dan kewirausahaan (Direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, 2008)

Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat diberdayakan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tugas manajerial ini meliputi penyusunan perencanaan sekolah, mengelola program pembelajaran, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola personal sekolah, mengelola keuangan sekolah, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, mengelola administrasi sekolah, mengelola sistem informasi sekolah, mengevaluasi program sekolah dan memimpin sekolah.

Selain tugas manajerial, kepala sekolah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan:

merencanakan program supervisi, melaksanakan program supervisi, menindaklanjuti program supervisi.

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

2.2 Kompetensi kepala sekolah

Agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, seorang kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kompetensi kepribadian kepala sekolah harus terwujud dalam bentuk: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi kepribadian sangat menentukan kompetensi lainnya, hal ini berarti pemilikan kompetensi lain tidak akan membawa kesuksesan terhadap kinerja kecuali dengan memiliki kompetensi kepribadian yang baik. Kompetensi kepribadian yang direfleksikan dengan ahlak yang mulia dan menjadi teladan merupakan prasyarat utama bagi seorang pemimpin dalam dunia pendidikan yang bertujuan untuk mencetak anak didik yang berakhlak mulia sebagaimana tujuan pendidikan nasional.

Selanjutnya kompetensi lain yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi manajerial, yang berhubungan dengan kompetensi kepala sekolah dalam memahami sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, di

antaranya adalah pengetahuan tentang manajemen. Dengan kemampuan dalam mengelola ini nantinya akan dijadikan sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer. Kepala sekolah harus mampu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pensupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi). Selain itu kepala sekolah juga harus mampu menunjukkan upaya dalam meningkatkan output sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi).

Sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala sekolah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai 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 pembelajar 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 secara 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 serta 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 pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah

dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala sekolah dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala sekolah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi sekolah; (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah; (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

Kepala sekolah selain memiliki kemampuan dalam sistem administrasi sekolah, termasuk tugas-tugasnya sebagai manajer sekolah di antaranya harus memahami kurikulum. Kepala sekolah dalam upaya mewujudkan kinerjanya dalam bidang ini, ia harus mampu untuk: (1) memfasilitasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum; (2) memberdayakan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum; (3) memfasilitasi guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran; (4) memfasilitasi guru untuk menyusun silabus setiap mata pelajaran; (5) memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran; (6) mengarahkan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum; (7) membimbing guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar; (8) mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, kebutuhan peserta

didik; (9) menggali dan memobilisasi sumberdaya pendidikan; (10) mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal; (11) mengevaluasi pelaksanaan kurikulum.

Kemampuan manajerial kepala sekolah yang lain, juga termasuk kemampuan kepala sekolah dalam membuat laporan kegiatan sekolah. Kompetensi berikutnya adalah kompetensi kewirausahaan, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kerjasama dan kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala sekolah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang 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.

Kompetensi yang diasumsikan akan mampu memberikan kemajuan pesat di masa yang akan datang, yaitu kompetensi yang harus diwujudkan kepala sekolah pada aspek kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan. Kompetensi ini dapat terwujud jika ia mampu untuk: (1) memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah; (2) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah; (4) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi; (5) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru; (6) menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan *rewards*; dan (7) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah juga harus mampu menilai kondisi keuangan, sehingga keuangan rumah tangga sekolah tetap seimbang. Kompetensi ini bisa ditunjukkan melalui kinerja kepala sekolah, khususnya dalam: (1) menyiapkan

anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang berorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan; (2) menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat; (3) mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada *income generating activities*; mengelola akuntansi keuangan sekolah (*cash in and cash out*); (4) membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana; (5) melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan yang menunjukkan bahwa kewirausahaannya jelas terkontrol secara finansial.

Kompetensi selanjutnya adalah kompetensi supervisi. kompetensi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Dikemukakan oleh Satori (2010), supervisi adalah bagian dari pengawasan. *Supervision is an activity related to "pengawasan"*. Berasal dari kata *Super* = hebat, memiliki kelebihan (posisi, kapasitas) dan *vision* = penglihatan, pemahaman, (*knowledge-based ; professional-based*).

Alfonso dkk. (1981) dalam Satori (2010) mengungkapkan bahwa konsep pengawasan dalam dunia pendidikan adalah "pengawasan akedemik" atau "supervisi akademik" yang dalam bahasa ingris disebut "*instructional supervision*" atau "*educational supervision*" Konsep tersebut mengandung makna bahwa pengawasan pendidikan di sekolah ditujukan untuk mengendalikan mutu layanan dan hasil belajar peserta didik.

Selanjutnya Satori (2010) mengungkapkan, dalam pelaksanaan pengawasan di sekolah, kegiatan pengawasan dilakukan pada dua konteks. Pertama, pengawasan terhadap "*business core*" penyelenggaraan pendidikan, yaitu pengawasan terhadap proses dan hasil proses belajar mengajar. Kedua, pengawasan terhadap manajemen operatif sekolah yang merupakan lingkungan dimana proses belajar-mengajar berlangsung. Pengawasan pendidikan disekolah bersifat "*student-driven*", yang berarti bahwa kepentingan utamanya adalah menjamin mutu layanan pembelajaran peserta didik.

Praktek pengawasan selama ini biasanya lebih cenderung kepada segi fisik, seperti kemegahan bangunan, ruang kelas, ruang laboratorium, ruang praktek, sarana dan prasarana serta fasilitas yang lainnya, pengelolaan dana, jumlah pegawai dan jumlah guru. Demikian juga dalam menilai apa yang berlangsung biasanya mencukupkan pada catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang dibuat guru atau kepala sekolah beserta stafnya. Hal-hal ini semua tentu kurang sesuai dengan tujuannya untuk memastikan bahwa terjadinya penjaminan mutu dan tidak ada penyelewengan dalam penyelenggaraannya. Semestinya data-data atau informasi tadi merupakan data pendukung yang mesti ditindak lanjuti dengan memverifikasi dengan kenyataannya.

Apabila esensi misi sekolah dimaksudkan untuk menyediakan layanan belajar kepada peserta didik, maka cukup alasan apabila keunggulan kompetitif sebuah sekolah harus dilihat dari mutu layanan pembelajarannya, yang direfleksikan dalam hasil belajar peserta didiknya. Inilah yang menjadi fokus utama pengawasan akademik di lingkungan lembaga pendidikan persekolahan dan luar sekolah. Dalam konteks inilah pengawasan akademik memiliki fungsi "*quality assurance*", yaitu upaya untuk memberikan perlindungan terhadap kastemer pendidikan dari kemungkinan kerugian yang tidak diinginkan sebagai akibat tindakan atau perbuatan yang tidak diharapkan. Dalam fungsi *quality assurance*, pengawasan pendidikan hendaknya melindungi peserta didik, orang tua, masyarakat, pemerintah dan dunia kerja sebagai kastemer pendidikan dari hasil pendidikan yang tidak bermutu (Sallis, 1984).

Adapun sasaran pengawasan pendidikan di sekolah harus diarahkan pada pengamatan mutu layanan belajar mengajar (apa yang terjadi di kelas, laboratorium, atau di tempat praktek). Oleh karena itu sasaran pengawasan yang pertama ditujukan kepada guru. Dalam tingkat ini faktor guru paling dominan, sehingga pengawasan pendidikan di sekolah menaruh perhatian pada akuntabilitas profesional guru.

Unit analisis pengawasan pendidikan selanjutnya adalah mutu kinerja manajemen sekolah. Aspek ini berkaitan dengan kinerja manajemen kepala sekolah. Akuntabilitas profesional kepala sekolah diukur dan direfleksikan dalam kinerjanya

membangun sekolah/ lembaga pendidikan yang efektif, lembaga pendidikan yang efektif yaitu lembaga pendidikan/sekolah yang menunjukkan pada kemampuan dalam menjalankan fungsinya secara maksimal.

Hal senada yang diungkapkan oleh Taylor (1991) dalam Satori (2007) bahwa Sekolah yang efektif adalah sekolah yang semua sumber dayanya dapat diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua peserta didik, tanpa memandang ras, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi, bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di institusi tersebut. Selanjutnya Taylor merumuskan ciri-ciri dan indikator sekolah/ lembaga pendidikan yang efektif berdasarkan hasil penelitian di Amerika Serikat sebagai berikut:

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik.	Tujuan Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> - Dinyatakan secara tegas. - Digunakan untuk pengambilan keputusan. - Difahami oleh siswa, guru dan staff.
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah.	Kepala Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> - Bisa dihubungi dengan mudah. - Bersikap responsip kepada guru, staff dan siswa. - Melaksanakan yang terfokus pada pembelajaran. - Menjaga rasio ideal jumlah guru/siswa.
Ekspektasi guru dan staff tinggi.	Guru dan staff: <ul style="list-style-type: none"> - Yakin bahwa semua siswa dapat belajar dan berprestasi. - Menekankan pada hasil akademis. - Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa.
Ada kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat.	Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi secara positif dengan orang tua siswa. - Memelihara jaringan dukungan orang tua. - Orang tua dan masyarakat berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan

	<p>keberhasilan.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Menghadiri acara-acara penting di sekolah.
Adanya iklim positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar.	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapih, bersih dan aman secara fisik. -Dipelihara dengan baik. -Memberi penghargaan kepada yang berprestasi. - Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa. <p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mentaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah. -Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu.
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tugas yang tepat -Umpan balik segera -Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal. -Penilaian hasil belajar dari berbagaisegi.
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial.	<p>Siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Melakukan hal yang terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersipat akademis maupun non akademis. -Memperoleh berbagai keterampilan yang esensial. <p>Kepala sekolah: Menunjukkan komitmen dalam mendukung program keterampilan esensial.</p> <p>Guru: Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial.</p>
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan.	<p>Guru:</p> <p>Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah.</p> <p>Staff:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah. -Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja.

Pemberdayaan akuntabilitas profesional guru dan kepemimpinan/manajemen sekolah hanya akan berkembang apabila didukung oleh penciptaan budaya sekolah sebagai organisasi belajar, yaitu suatu kondisi institusi dimana para anggotanya menunjukkan kepekaan terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi dan berusaha untuk menentukan posisi strategis bagi pengembangan lembaganya. Kepala sekolah dan guru tidak hanya bekerja menunaikan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya semata, melainkan memiliki pula sikap untuk selalu meningkatkan mutu pekerjaannya, dan oleh karenanya mereka terus belajar untuk mempelajari cara-cara yang paling baik. Mereka adalah "*learning professional*", yaitu para profesional yang menciptakan budaya belajar dan mereka mau belajar terus menyempurnakan pekerjaannya.

Kompetensi supervisi ini meliputi: (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 hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya sekolah termasuk guru.

Kepala sekolah dituntut untuk memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik monitoring dan evaluasi, mampu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi sekolah, mampu mengidentifikasi indikator-indikator sekolah yang efektif dan menyusun instrumen, mampu menggunakan teknik-teknik monitoring dan evaluasi, mampu mensosialisasikan dan mengarahkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi, mampu menganalisis data hasil monitoring dan evaluasi, dan memiliki komitmen kuat untuk memperbaiki kinerja sekolah berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Kompetensi kepala sekolah yang terakhir adalah kompetensi sosial, kompetensi ini meliputi: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dan sebagainya) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orang tua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah tingkat SD, SMP, MTS, SMA, SMK, MA Kabupaten Langkat Sumatera Utara. Sampel ditetapkan sebanyak 6 kepala sekolah (1 kepala sekolah dari tiap tingkat) yang dipilih secara acak dari tiap tingkat.

3.2 Lokasi dan waktu Penelitian

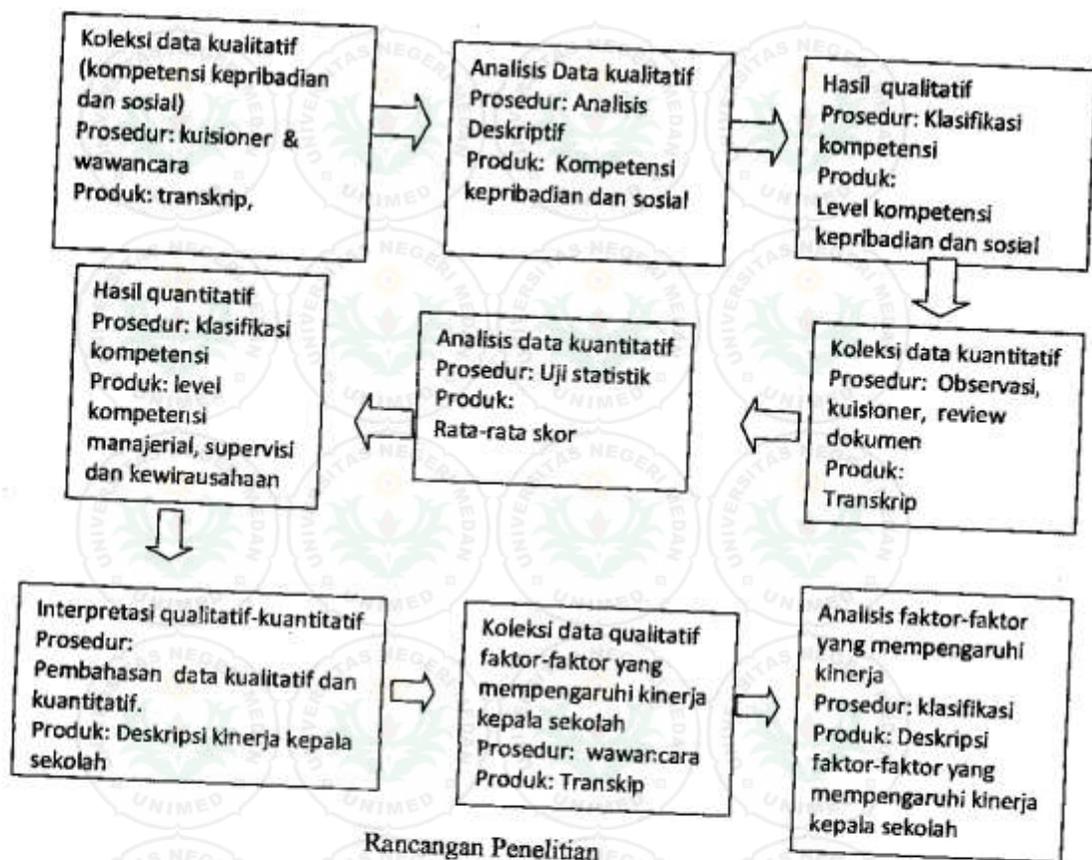
Penelitian dilakukan di kabupaten Langkat Sumatera Utara yang akan dilakukan selama 6 bulan (Juni – November 2011).

3.3 Metode dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif yang bermaksud untuk mengungkapkan kualitas kinerja kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian inipun merupakan penelitian pendahuluan dalam rangka memperoleh informasi yang berguna bagi pembinaan, peningkatan dan pengembangan profesionalisme kepala sekolah secara berkelanjutan.

Untuk mendeskripsikan kinerja kepala sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya diperlukan data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif terutama berhubungan dengan data komitmen kepala sekolah terhadap tugas, fungsi dan tanggungjawab, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (faktor penyebabnya). Data ini akan dijaring melalui kuisioner dan wawancara. Data kuantitatif terutama berupa data tentang bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya, serta bagaimana hasil kinerjanya. Data ini akan dijaring melalui observasi dan kuisioner. Sesuai dengan tujuan penelitian maka metode yang digunakan dalam penelitian ini akan mengadopsi *Mixed Methods* dengan rancangan

Exploratory Design (Creswell & Clark, 2007). Rancangan exploratory ini disajikan berikut ini:



3.4 Prosedur Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja kepala sekolah serta mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini dilakukan dalam 2 tahap utama.

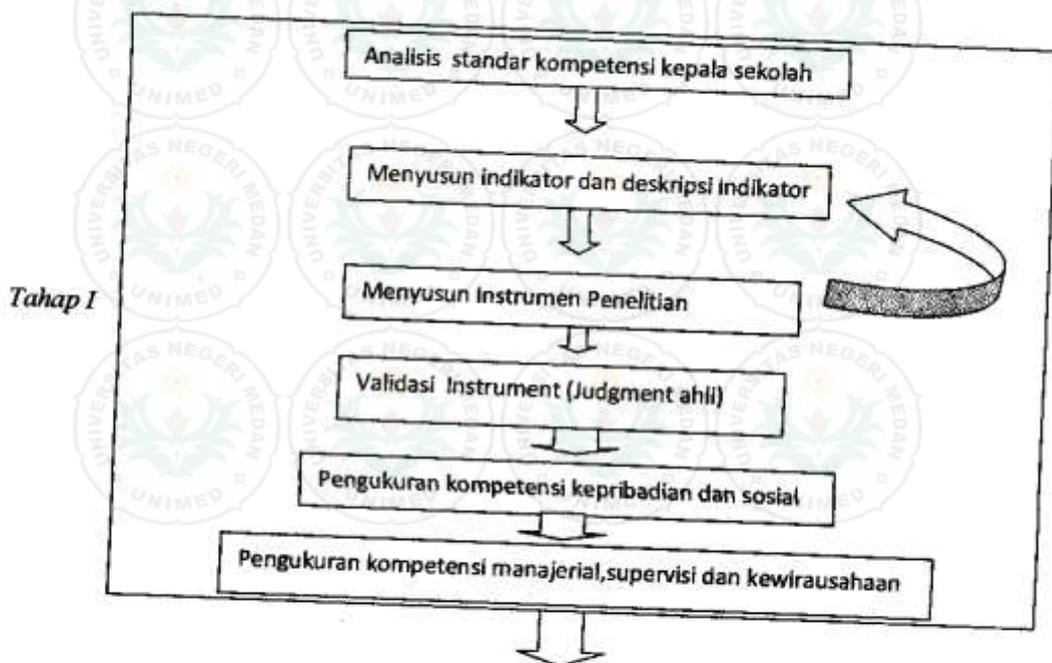
Tahap pertama, mengukur kinerja kepala sekolah. Pada tahap ini pertama-tama dilakukan pengukuran mengenai komitmen kepala sekolah terhadap tugas, fungsi dan tanggungjawabnya. Komitmen ini merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan sosial kepala sekolah. Selanjutnya pengukuran terhadap kemampuan

bagaimana kepala sekolah menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya, kemampuan ini merefleksikan kompetensi manajerial, supervisi dan kewirausahaan. Tahap yang terakhir, dilakukan pengukuran terhadap produk dari hasil kerja kepala sekolah. Jadi, dalam penelitian ini pada dasarnya mengukur kinerja didasarkan pada pengukuran terhadap input, proses dan out put. *Input* menunjukkan komitmen kepala sekolah yang merefleksikan kompetensi kepribadian dan sosial. *Proses* menunjukkan bagaimana komitmen dijalankan yang merefleksikan kompetensi manajerial, supervisi dan kewirausahaan. *Out put* menunjukkan apa yang dihasilkan.

Tahap kedua, tahap pengungkapan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Pada tahap ini diharapkan terungkap faktor-faktor penyebab lemahnya kinerja serta hambatan-hambatan yang terjadi. Tahap ini akan dilakukan wawancara secara mendalam dengan kepala sekolah maupun mungkin pihak terkait.

Untuk menjamin keakuratan dan tingkat kepercayaan data, maka akan dilakukan triangulasi data dengan cara mengambil data dari berbagai sumber, yaitu: dari kepala sekolah yang bersangkutan, pengawas sekolah, guru, pegawai, siswa, komite sekolah, kelompok kerja kepala sekolah.

Untuk lebih jelasnya prosedur penelitian ini akan disajikan dalam alur berikut ini:



Tahap II

Penggalan informasi secara mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

3.5 Data, Sumber Data, dan Instrumen Penelitian

No	Data yang diperlukan	Sumber data	Instrumen
1	Komitmen terhadap tugas, fungsi dan tanggungjawab (Kompetensi kepribadian dan sosial)	Kepala sekolah, guru, siswa, pegawai, komite sekolah, Kelompok kerja kepala sekolah	Kuisisioner (skala linkert skor 1-4). Pedoman Wawancara
2	Proses bagaimana tugas, fungsi dan tanggungjawab dijalankan (Kompetensi manajerial, supervisi, dan kewirausahaan)	Kepala sekolah, guru, siswa, pegawai, komite sekolah, Kelompok kerja kepala sekolah	Kuisisioner (skala linkert skor 1-4). Pedoman Wawancara. Pedoman Observasi
3	Produk yang dihasilkan (kinerja guru dan pegawai)	Guru dan pegawai	Kuisisioner (skala linkert skor 1-4). Pedoman Wawancara
4	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	Kepala sekolah	Pedoman wawancara

3.6 Teknik Analisa Data

No	Data yang diperlukan	Teknik analisa data
1	Komitmen terhadap tugas, fungsi dan tanggungjawab (Kompetensi kepribadian dan sosial)	Menganalisis kuisisioner, memberi skor, merata-ratakan skor dari beberapa sumber data. Menghitung % pencapaian kinerja berdasarkan kompetensi kepribadian dan sosial. Data wawancara dianalisis terutama untuk

		menguatkan dan memferivikasi data kuisisioner
2	Proses bagaimana tugas, fungsi dan tanggungjawab dijalankan (Kompetensi manajerial, supervisi, dan kewirausahaan)	Menganalisis kuisisioner, memberi skor, merata-ratakan skor dari beberapa sumber data. Menghitung % pencapaian kinerja berdasarkan kompetensi manajerial, supervisi dan kewirausahaan. Data wawancara dianalisis terutama untuk menguatkan dan memferivikasi data kuisisioner
3	Produk yang dihasilkan (kinerja guru dan pegawai)	Menganalisis kuisisioner, memberi skor, merata-ratakan skor dari beberapa sumber data. Menghitung % pencapaian hasil kinerja kepala sekolah berdasarkan kinerja guru dan pegawai. Data wawancara dianalisis terutama untuk menguatkan dan memferivikasi data kuisisioner
4	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.	Data wawancara dianalisis, diklasifikasi faktor penyebab kinerja.

Selanjutnya perolehan % pencapaian kinerja yang mencakup komitmen (*input*), proses dan produk (*out put*) dirata-ratakan (data 1-3) yang menghasilkan % pencapaian kinerja kepala sekolah. Sedangkan berdasarkan analisis data no. 4 diperoleh informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Kinerja Kepala Sekolah Dalam Menjalankan Tugas, Fungsi dan Tanggung jawabnya

4.1.1 Perekrutan dan Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah di kabupaten Langkat Propinsi Sumatera Utara dan kaitannya dengan perekrutan untuk menjadi kepala sekolah secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil *interview* dengan beberapa kepala sekolah (mantan kepala sekolah, kepala sekolah yang baru dilantik, kepala sekolah yang sedang menjabat) dilingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Langkat, ada beberapa cara yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran dalam merekrut kepala sekolah, yaitu:

1. Mengikuti Prosedur Administrasi yang ditetapkan, seperti seorang calon kepala sekolah harus sudah pernah menjadi wakil kepala sekolah, mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah yang dibuktikan dengan kepemilikan SK sebagai wakil kepala sekolah dan Surat Keterangan Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan (STTPL) Calon Kepala (CAKEP) Sekolah, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor: 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Kepala Sekolah. Ditambah lagi aturan yang tidak tertulis sebagai ungkapan kesefahaman. Meskipun seseorang itu sudah memiliki persyaratan yang ditetapkan tetapi tidak mengikuti aturan main (tidak sefahaman), maka sulit untuk bisa menjadi kepala sekolah.
Perekrutan kepala sekolah dengan cara pertama ini diberlakukan untuk calon kepala sekolah yang sudah senior (masa kerja lebih dari 20 tahun).
2. Kedekatan dengan Bupati
Seorang calon kepala sekolah yang memiliki hubungan kekerabatan (keluarga, teman baik, janji politik) dengan penguasa di kabupaten akan berkesempatan untuk menduduki jabatan sebagai kepala sekolah, meskipun persyaratan

pendukungnya tidak dipenuhi. Perekrutan kepala sekolah dengan cara yang kedua ini sudah menjadi rahasia umum dilingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran di Kabupaten Langkat. Cara ini hanya bertahan sampai masa jabatan Bupati terpilih, setelah itu kepala sekolah yang sudah menduduki jabatannya harus siap diganti dengan calon yang baru.

3. Kedekatan dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran.

Seorang calon kepala sekolah yang memiliki hubungan baik (keluarga atau teman) dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran di kabupaten, akan berpeluang menduduki kursi kepala sekolah, meskipun persyaratan pendukungnya tidak dipenuhi. Perekrutan kepala sekolah dengan cara yang ketiga ini juga sudah menjadi rahasia umum dilingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran di Kabupaten Langkat.

4. Kemampuan finansial

Seorang calon kepala sekolah yang memiliki kemampuan finansial cukup sesuai dengan kesepakatan dan kesefahaman, juga akan berkesempatan untuk menduduki jabatan sebagai kepala sekolah, meskipun persyaratan pendukungnya tidak dipenuhi. Perekrutan kepala sekolah dengan cara yang keempat ini juga sudah menjadi rahasia umum dilingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran di Kabupaten Langkat.

Masih keterangan dari responden bahwa masa jabatan kepala sekolah menjadi promosi (bukan karena prestasi tetapi disebabkan oleh faktor eks), artinya lama atau masa jabatan kepala sekolah tidak ditetapkan, kapan saja bisa diganti atau dirotasi, meskipun baru tiga bulan menjabat sebagai kepala sekolah. Jika kabar burung tentang penggantian atau rotasi kepala sekolah ini dihembuskan, maka seluruh kepala sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Langkat menjadi waswas dan ketakutan, sehingga mereka melakukan berbagai macam usaha untuk mempertahankan posisinya. Bagi mereka yang tidak sanggup mengikuti aturan main, maka bersiap untuk menjadi guru biasa atau menjadi pengawas sekolah. Dalam hal ini, Bapak tentu sudah tahu, dari mana

finansial yang harus dibayarkan kami peroleh. Beginilah perjuangan kami untuk dapat bertahan menjadi kepala sekolah.

Lebih lanjut *interview* berkembang kearah, *"Adakah kriteria penugasan kepala sekolah yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan? Kenapa demikian?"*

Beberapa kepala sekolah menjelaskan bahwa ada kriteria penugasan kepala sekolah yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan yang tujuannya untuk mengetahui tugas pokok dan fungsi kepala sekolah, tetapi mereka tidak dapat menunjukkan dokumen tertulisnya. Ada juga beberapa kepala sekolah yang mengemukakan bahwa tidak ada kriteria penugasan kepala sekolah yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan, bahkan yang ada hanya titipan-titipan oleh pihak tertentu dan terkesan pemaksaan.

Interview berlanjut tentang, *"Bagaimana motivasi dan upaya kepala sekolah dalam memajukan sekolah?"*

Beberapa kepala sekolah menjelaskan bahwa pada dasarnya upaya yang dilakukan adalah memberi tauladan kepada bawahan dan memberi penghargaan kepada bawahan yang dinilai baik serta memberi sanksi kepada bawahan yang dinilai kurang baik. Sanksi yang diberlakukan adalah sanksi administrasi dalam promosi kenaikan golongan maupun perolehan insentif (penambahan gaji). Ada kepala sekolah yang menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan untuk memajukan sekolah adalah dengan pendekatan paedagogik, kemudian memberitahukan kepada pendidik tentang penerapan setiap metode pembelajaran yang dilakukan harus dapat dipertanggung jawabkan.

Disamping keterangan di atas, mereka juga mengemukakan bahwa, bagaimana kami bisa memajukan sekolah? Baru beberapa bulan kami duduki kursi kepala sekolah sesuai dengan SK, sudah dihembuskan kabar akan ada mutasi atau rotasi, sehingga program kerja yang akan disusun menjadi tidak terealisasi. Belum lagi memikirkan masalah finansial yang harus disiapkan untuk mempertahankan kedudukan supaya tidak di mutasi atau dirotasi. Jadi, upaya kami untuk memajukan sekolah juga tidak pernah sempat terwujud. Bahkan yang membuat kami kecewa adalah sekolah yang sudah baik kami dibina dan dibenahi sampai menjadi sekolah unggulan, menjadi lahan bagi atasan dengan membuat tarif jika mau menduduki kursi

kepala sekolah di sekolah yang sudah maju tadi, sementara tidak ada sekikitpun penghargaan kepada kepala sekolah yang sudah berbuat atau berupaya baik membinanya. Bisa Bapak bayangkan seandainya Bapak berada diposisi kami saat ini. Bapak tentu sudah bisa menjawabnya, apakah sekolah bisa dimajukan atau tidak.

Interview selanjutnya adalah Adakah penilaian kinerja kepala sekolah yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

Beberapa kepala sekolah mengemukakan tidak ada, tetapi yang lain menyatakan ada. Bagi kepala sekolah yang menyatakan ada, memberi penjelasan bahwa pelaksanaan penilaiannya tidak terjadwal dengan baik. Disamping itu, tim penilai yang diturunkan ke sekolah tidak memiliki persiapan yang cukup sehingga pelaksanaannya terkesan hanya melepaskan tugas. Kemudian, hasil penilaian yang dilakukan lama sekali baru diserahkan ke sekolah yang bersangkutan atau bahkan tidak diberikan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga kepala sekolah bertanya-tanya, apa hasil penilaian terhadap dirinya, baik atau tidak baik dan lainnya.

Dari pengalaman beberapa tahun terakhir ini, bahwa penilaian kinerja kepala sekolah menjadi alasan bagi Dinas Pendidikan untuk merotasi atau mutasi kepala sekolah. Jadi, apapun hasilnya, baik atau tidak baik, bukan menjadi dasar utama dalam menetapkan kepala sekolah, tetapi kalau sudah sefaham dengan aturan yang berlaku akan tetap menjabat kepala sekolah. Inilah kondisi pendidikan di kabupaten Langkat pada saat ini.

4.1.2 Supervisi

Kepala sekolah memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf yang tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Adapun kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam tugas supervisi ini mencakup (1) merencanakan program supervisi; (2) melaksanakan program supervisi; dan (3) menindaklanjuti program supervisi.

Berdasarkan hasil interview dengan beberapa kepala sekolah di kabupaten Langkat propinsi Sumatera Utara berkenaan dengan pelaksanaan supervisi ini dapat dilihat sebagai berikut.

Untuk pertanyaan tentang *"Bagaimana kepala sekolah merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru?"*

Pada umumnya mereka menjelaskan bahwa terlebih dahulu membuat instrumen supervisi kemudian menjadwalkan masuk ke dalam kelas mensupervisi guru sesuai dengan instrumen yang telah disiapkan. Jadwal pelaksanaan supervisi yang direncanakan adalah secara berkala, yaitu per triwulan, per semester dan per tahun pelajaran. Kepala sekolah juga merencanakan, dalam pelaksanaan supervisi nantinya tidak sendiri tetapi didampingi oleh wakil kepala sekolah atau pengawas sekolah. Tujuannya adalah untuk menghindari penilaian yang subjektif, karena guru-guru yang akan disupervisi merupakan teman sejawat sehingga kecurangan dapat dihindari, seperti menutupi kesalahan guru tertentu dan sebagainya.

Pertanyaan selanjutnya adalah *"Bagaimana kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat?"*

Pada umumnya mereka menjelaskan bahwa supervisi akademik ini dilaksanakan dengan memeriksa semua kelengkapan administrasi pembelajaran yang telah disusun oleh guru-guru sampai pada pelaksanaan kegiatan pembelajaran dikelas, dalam hal ini supervisor masuk kedalam kelas mengamati kegiatan guru mengajar dan menyesuikannya dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang dilaksanakan pada saat supervisi. Sedangkan pemeriksaan terhadap administrasi pembelajaran guru dilaksanakan di kantor atau ruang guru dengan memberi pengarahan kepada semua guru tentang tujuan dilaksanakannya supervisi kelas. Supervisor memberi pembinaan jika ada ketidaksesuaian perangkat pembelajaran yang disusun oleh guru dengan format instrumen yang dimiliki supervisor.

Pertanyaan selanjutnya adalah *"Bagaimana kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru?"*

Pada umumnya mereka menjelaskan bahwa hasil supervisi ditindaklanjuti dengan memberikan arahan dalam perbaikan kualitas pembelajaran. Disamping itu, kepala sekolah menganjurkan supaya semua guru mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dilaksanakan oleh sekolah induk (rayon atau sub rayon) sesuai dengan jadwal yang telah diberikan ke sekolah-sekolah anggotanya.

4.1.3 Manajerial

Pelaksanaan interview berlanjut pada pertanyaan yang berkaitan dengan tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial. Tugas kepala sekolah pada bidang manajerial ini berhubungan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Adapun yang termasuk tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut: (1) menyusun perencanaan sekolah; (2) mengelola program pembelajaran; (3) mengelola kesiswaan; (4) mengelola sarana dan prasarana; (5) mengelola personal sekolah; (6) mengelola keuangan sekolah; (7) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (8) mengelola administrasi sekolah; (9) mengelola sistem informasi sekolah; (10) mengevaluasi program sekolah; dan memimpin sekolah.

Melalui interview ini, ada beberapa pertanyaan yang dikemukakan tentang tugas kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah. Hasil interview dapat dilihat sebagai berikut.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan?"*

Pada umumnya mereka mengemukakan, dalam menyusun perencanaan sekolah menggunakan analisis SWOT. Menganalisis apa yang menjadi kekuatan sekolah, kelemahan sekolah, peluang dan tantangan. Rencana yang disusun disesuaikan dengan analisis SWOT sekolah, bagaimana memberdayakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki sekolah, meminimalisir kelemahan yang dimiliki sekolah, meraih peluang yang ada dan mencari solusi terhadap tantangan yang muncul. Untuk

dapat merealisasikan rencana ini semua warga sekolah dilibatkan dan didukung dengan masyarakat melalui komite sekolah.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan?"*

Pada umumnya kepala sekolah menjelaskan bahwa untuk mengembangkan organisasi sekolah harus menempatkan orang-orang yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Ini bertujuan untuk memberdayakan warga sekolah yang memiliki prestasi kerja dan kemampuan yang baik demi kemajuan sekolah. Harapannya adalah guru-guru yang terpilih tersebut memiliki loyalitas dan komitmen tinggi untuk memajukan sekolah, melakukan sesuatu yang terbaik dalam mengembangkan sekolah menjadi sekolah yang berstandar nasional.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal?"*

Untuk pertanyaan ini, secara umum mereka menjelaskan bahwa dalam memberdayakan sumber daya sekolah dilakukan kegiatan pengembangan diri dan mengoptimalkan kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler lainnya. Mengacu pada analisis SWOT, yaitu faktor kekuatan yang dimiliki sekolah benar-benar diberdayakan sebagai penopang kemajuan sekolah. Sumber daya sekolah yang dimaksud adalah kekayaan yang dimiliki sekolah berupa sarana dan prasarana maupun sumber daya manusianya yaitu guru dan pegawai. Jika sumber daya sekolah ini dapat ditingkatkan, maka berbagai peluang dapat diraih. Ini akan berdampak pada kepercayaan masyarakat akan eksistensi sekolah. Dalam pelaksanaannya, kami sebagai kepala sekolah bekerja sama dengan komite sekolah sebagai perwakilan masyarakat, sehingga masyarakat juga memiliki tanggung jawab untuk mendayagunakan sumber daya sekolah.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif?"*

Pada umumnya kepala sekolah mengemukakan bahwa dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif dengan memberikan motivasi dalam kegiatan MGMP, Pelatihan Perpustakaan dan

Laboratorium. Dalam kegiatan MGMP, lebih menekankan pada penerapan metode atau model pembelajaran yang berbasis pada aktivitas siswa, merancang pembelajaran yang inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan yang dilakukan melalui kegiatan praktek mengajar dalam menerapkan metode atau model pembelajaran tersebut. Selama kegiatan praktek mengajar berlangsung dalam MGMP, kepala sekolah dibantu guru inti memberi respon atau tanggapan atas kelebihan dan kekurangan mengajar yang dilaksanakan guru.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik?"*

Secara umum, kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan mengembangkan kegiatan yang beragam, seperti melaksanakan kegiatan lingkungan bersih, menanam pohon dan menegakkan disiplin. Kegiatan ini bertujuan untuk menciptakan iklim lingkungan sekolah yang nyaman, sejuk dan bersih, sehingga akan menciptakan suasana yang kondusif. Kami (kepala sekolah) berupaya membuat iklim sekolah menjadi lebih baik, mulai dari penataan ruang kelas sampai pada pembenahan taman sekolah. Disamping itu, menerapkan budaya disiplin sekolah yang berlaku untuk semua warga sekolah. Kegiatan ini akan memberikan perubahan terhadap budaya dan iklim sekolah yang inovatif, artinya hanya sekolah kami yang melaksanakan kegiatan ini, walaupun ada sekolah lain yang melaksanakannya tetapi pola dan strateginya berbeda. Ini menunjukkan pada ciri khas suatu sekolah untuk tampil beda ditengah-tengah masyarakat, khususnya lingkungan pendidikan di kabupaten Langkat.

Ditambahkan lagi bahwa budaya dan iklim kerja yang kondusif dan inovatif akan mendorong setiap guru lebih termotivasi melaksanakan kinerjanya secara lebih baik, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dan inovatif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip: (1) guru-guru akan bekerja lebih semangat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga

mereka mengetahui untuk apa mereka bekerja dan mereka juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) guru-guru juga harus diberitahu tentang pekerjaannya, dan (4) pemberian hadiah atau penghargaan perlu dilakukan sebagai motivasi khusus.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?"*

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam memberdayakan sumber daya manusia secara umum adalah memberikan motivasi dan penghargaan kepada guru yang profesional yang dengan berdasarkan pada memahami kecenderungan sifat yang dimiliki guru dan staf. Setiap guru diberi kepercayaan untuk mengelola atau melaksanakan program tambahan yang sudah disusun oleh kepala sekolah sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh guru tersebut. Seperti, guru memiliki keterampilan komputer diberi kepercayaan mengembangkan pembelajaran dengan menggunakan komputer, guru yang terampil dalam membuat home industri diberi kepercayaan mengembangkan keterampilan yang menghasilkan industri rumah tangga, meskipun masih dalam taraf lingkungan sekolah. Tentunya masih banyak lagi kegiatan yang dapat dilakukan oleh guru-guru dengan memanfaatkan keahlian yang dimilikinya. Sedangkan untuk staf tata usaha, kepala sekolah memberikan kepercayaan untuk mengelola administrasi perkantoran supaya lebih tertib dan teratur, sehingga kegiatan administrasi sekolah berjalan dengan baik.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal?"*

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaannya, secara umum adalah menjaga dan memelihara sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran. Dalam proses pengelolaan sarana dan prasarana sekolah ini, kepala sekolah dibantu oleh masyarakat melalui komite sekolah dan warga sekolah. Seperti di salah satu sekolah di kabupaten Langkat, peran komite sangat membantu terlaksananya program sekolah, diantaranya: ada warga masyarakat yang meminjamkan dana kepada komite sekolah untuk pengadaan perangkat komputer. Dana tersebut dikembalikan dengan cara diangsur

tanpa dibebani jasa peminjaman. Ini merupakan cermin masyarakat yang peduli pendidikan, sehingga program sekolah dapat berjalan dengan baik. Tentunya, tidak semua sekolah memiliki komite dan warga masyarakat yang begitu peduli dengan pendidikan karena masih banyak sekolah yang komite sekolahnya tidak mau perduli dengan perkembangan pendidikan di sekolahnya, sehingga beberapa program sekolah yang sudah disusun tidak terlaksana secara maksimal.

Pertanyaan: *"Bagaimana kepala sekolah mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah?"*

Dalam mengelola hubungan sekolah dan masyarakat sebagai upaya pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah, umumnya kepala sekolah bekerja sama atau berkoordinasi secara kooperatif dengan komite sekolah dan masyarakat yang peduli pada pendidikan. Kami (kepala sekolah) bekerja sama dengan guru-guru membuat berbagai kegiatan nyata untuk mengembangkan kreativitas siswa, seperti mengadakan dan memfasilitasi perlombaan mulai dari tingkat sekolah sampai tingkat nasional dan untuk itu kami berkoordinasi dengan dinas pendidikan maupun panitia pelaksanaannya. Kemudian melaksanakan bakti sosial berupa membersihkan rumah-rumah ibadah pada hari-hari besar keagamaan. Untuk itu, kami juga meminta masukan dari masyarakat tentang program kegiatan apa yang dapat dilaksanakan dimana masyarakat turut andil dalam memberi bantuan baik moril maupun materil. Selain kegiatan-kegiatan ini, kami juga mengajukan kegiatan belajar tambahan atau less tambahan diluar jam sekolah kepada masyarakat melalui rapat komite, khususnya bagi siswa kelas VI, kelas IX dan kelas XII. Hal ini disampaikan karena sekolah tidak memiliki anggaran untuk kegiatan tersebut, jadi orang tua murid diharapkan dapat memberi bantuan.

4.1.4 Kurikulum

Pelaksanaan interview berikutnya adalah berkaitan dengan pengembangan kurikulum sekolah. Untuk mengetahui lebih lanjut, mari kita simak dan cermati respon kepala terhadap pertanyaan berikut.

Pertanyaan: *"Adakah dokumen Tim Pengembang kurikulum yang difasilitasi dan disahkan oleh Kepala Sekolah?"*

Setiap kepala sekolah mengemukakan bahwa dokumen Tim Pengembang kurikulum yang difasilitasi dan disahkan oleh Kepala Sekolah, Komite Sekolah dan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten ada. Bukti fisik dapat dilihat langsung ke sekolah yang bersangkutan.

Pertanyaan: *"Apakah ada dokumen tertulis sebagai produk dari tenaga kependidikan yang didukung oleh kepala sekolah untuk Mata Pelajaran tertentu?"*

Untuk pertanyaan ini, setiap kepala sekolah mengemukakan ada dan bukti fisiknya dapat dilihat di sekolah yang bersangkutan, khususnya sekolah-sekolah besar atau yang sudah lama beroperasi.

Pertanyaan: *"Bagaimanakah bentuk dokumen strategi pengembangan sekolah yang disiapkan kepala sekolah untuk memfasilitasi guru dalam mengembangkan dokumen kumpulan standar kompetensi setiap mata pelajaran?"*

Pada umumnya kepala sekolah mengemukakan bahwa bentuk dokumen strategi pengembangan sekolah yang disiapkan kepala sekolah untuk memfasilitasi guru dalam mengembangkan dokumen kumpulan standar kompetensi setiap mata pelajaran dengan mensosialisasikan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Dalam format EDS ini, semua hal yang berkaitan dengan kondisi sekolah dapat dilihat. Format EDS untuk setiap sekolah dapat dilihat pada sekolah yang dituju.

Pertanyaan: *"Apakah semua guru mampu menyusun silabus sebagai hasil pembinaan kepala sekolah? Bagaimana kesesuaian silabus untuk setiap Mata Pelajaran?"*

Setiap kepala sekolah menjelaskan bahwa tidak semua guru mampu menyusun silabus sebagai hasil pembinaan kepala sekolah. Bagi guru yang selesai menyusun silabus untuk mata pelajaran sesuai dengan bidang spesialisasinya juga belum sesuai dengan yang dijelaskan. Jadi, dalam penyusunan silabus ini guru, kepala sekolah dan pengawas harus duduk bersama untuk membicarakannya, sehingga guru memperoleh pengetahuan dan pemahaman secara menyeluruh.

Pertanyaan: *"Adakah panduan yang dirumuskan Kepala Sekolah bersama guru dalam rangka memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran?"*

Beberapa kepala sekolah mengemukakan ada dan yang lain menjelaskan tidak ada. Kepala sekolah yang menyatakan ada merupakan kepala sekolah yang berasal sekolah besar (jumlah siswanya diatas 500 orang), sedangkan untuk sekolah-sekolah kecil (jumlah siswanya kurang 200 orang), kepala sekolah menyerahkan langsung pemilihan buku sumber yang menjadi pegangan guru kepada guru yang bersangkutan.

Pertanyaan: *"Adakah catatan pembimbingan Kepala Sekolah kepada guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar? Bagaimana deskripsinya?"*

Pada umumnya kepala sekolah mengemukakan ada catatan pembimbingan kepala sekolah kepada guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar. Catatan pembimbingan ini dibuat berdasarkan hasil pelaksanaan supervisi kelas yang dilakukan sesuai dengan jadwal supervisi. Deskripsi dari catatan pembimbingan ini diantaranya perlu diperhatikan keterkaitan antara Kompetensi Dasar dengan Indikator dan ada juga yang mengemukakan perlu lebih meningkatkan kinerja.

Pertanyaan: *"Adakah acuan Kepala Sekolah yang dibuat sendiri/Agenda sebagai bahan dalam mengarahkan tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan peserta didik? Bagaimanakah isinya?"*

Semua kepala sekolah menyatakan tidak ada. Jadi, dalam mengarahkan tim pengembang kurikulum sekolah, kepala sekolah tidak memiliki acuan yang dibuat sendiri.

Pertanyaan: *"Adakah laporan-laporan kegiatan yang disuport oleh Kepala Sekolah kepada Tim Sekolah dalam kegiatan menggali dan memobilisasi sumberdaya pendidikan ? Bagaimanakah isinya?"*

Pada umumnya kepala sekolah mengemukakan ada laporan kegiatan yang disuport kepada Tim Sekolah dalam menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan. Ada sekolah yang melaksanakannya dengan cara pengembangan daerah setempat dalam memilih pelajaran muatan lokal dan ada juga sekolah yang menggalakkan lingkungan hidup. Setiap sekolah bebas menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.

Pertanyaan: *"Bagaimanakan prosedur yang ditempuh Kepala Sekolah dalam rangka mendukung guru dalam mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum lokal?"*

Beberapa orang kepala sekolah memberikan keterangan bahwa kami mengajak guru berkarya wisata ke desa berpotensi untuk pengembangan kurikulum yang masih didaerah kabupaten setempat. Ada juga kepala sekolah yang menjelaskan bahwa dilakukan menggali potensi yang ada di dalam masyarakat dalam peningkatan taraf hidup mereka.

Pertanyaan: *"Adakah prosedur tertulis mengenai panduan evaluasi pelaksanaan kurikulum yang dikembangkan bersama dengan Kepala Sekolah dan guru? Bagaimana hasilnya?"*

Semua kepala sekolah mengemukakan, tidak ada prosedur tertulis mengenai panduan evaluasi pelaksanaan kurikulum yang dikembangkan bersama dengan kepala sekolah dan guru.

4.2 Komitmen Kepala Sekolah Terhadap Tugas, Fungsi dan Tanggungjawabnya

Komitmen kepala sekolah terhadap tugas, fungsi dan tanggung jawab merupakan aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Dalam kompetensi kepribadian dinyatakan bahwa Kepala Sekolah harus (1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin dengan (a) Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi; (b) Memiliki komitmen/loyalitas/ dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi; (c) Tegak dalam dalam

mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi dan (d) Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.

Berdasarkan hasil interview dengan kepala sekolah di kabupaten Langkat dapat diketahui bahwa komitmen kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawab tergolong sudah baik yang didasari oleh pelaksanaan terhadap program-program sekolah yang telah disusun, hanya saja masih ada beberapa kepala sekolah yang belum memahami apa yang menjadi tugas, fungsi dan tanggungjawabnya. Hal ini disebabkan sistem perekrutan kepala sekolah tidak mengikuti Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor: 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Kepala Sekolah. Kaitannya dengan kompetensi sosial kepala sekolah dijelaskan bahwa kepala sekolah harus (1) Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah; (2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan dan (3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Jika komitmen kepala sekolah ini terhadap tugas, fungsi dan tanggung jawab merupakan aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial, maka pada umumnya kepala sekolah di kabupaten Langkat sudah memiliki komitmen yang baik dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya.

4.3 Bagaimana kepala sekolah melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya?

Dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya, kepala sekolah dibantu oleh warga sekolah pada umumnya dan guru-guru khususnya. Guru-guru tersebut diberi tugas dan tanggung jawab untuk menjalankan program yang telah disusun, seperti program kurikulum, kepala sekolah mengangkat pembantunya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang telah disusun dalam program kurikulum tersebut; program kesiswaan, kepala sekolah mengangkat pembantunya untuk membidangi masalah siswa; program sarana dan prasarana, kepala sekolah mengangkat pembantunya untuk melaksanakan tugas pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; program hubungan dengan masyarakat, kepala sekolah

mengangkat pembantunya untuk menangani masalah hubungan dan kerja sama dengan masyarakat, dan demikian seterusnya untuk tugas-tugas yang lain.

Disamping itu, kepala sekolah juga dibantu oleh komite sekolah dalam mensukseskan program-program sekolah yang memerlukan bantuan dan dukungan dari masyarakat, sehingga tidak ada program sekolah yang tidak terlaksana dengan ketentuan kedudukan mereka sebagai kepala sekolah tidak diganggu dalam jangka waktu tertentu. Ini dapat terlaksana dengan baik jika kepala sekolah memiliki kemampuan manajemen yang baik pula. Itulah sebabnya, dinas pendidikan membuat aturan dalam merekrut kepala sekolah supaya ketika mereka diberi tugas untuk mengelola sekolah tidak kebingungan apa yang seharusnya dikerjakan.

4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Diantara faktor-faktor tersebut adalah budaya sekolah, motivasi kerja, latar belakang pendidikan, rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi. Berdasarkan temuan dilapangan dari hasil interview yang berkembang bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah khususnya sebagai supervisor yaitu: (1) faktor organisasional, hasil temuan di lapangan yang termasuk dalam faktor ini meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya material, pengawas, kepala dinas pendidikan, gaji, tunjangan, kejujuran, dan menambah wawasan; (2) faktor psikologis, yaitu deskripsi pekerjaan, penilaian rekan kerja, penilaian pengawas, sikap baik, sikap ramah, sikap sopan, percaya diri, ikut serta dalam pelatihan; (3) faktor kemampuan, diantaranya adalah fisik, tingkat sosial, umur, struktur organisasi, rancangan tugas, penilaian guru, ikut serta dalam pertemuan MGMP/MKKS, organisasi, latihan dan minat; (4) faktor individual, yaitu mental, keluarga, asal-usul, jenis kelamin, berjiwa besar.

Faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah khususnya sebagai manajer adalah (1) faktor intern, mencakup pengetahuan dan penguasaan terhadap ilmu manajemen, bakat untuk menjadi pemimpin, tingkat kecerdasan, minat dan motivasi, keluasan wawasan tentang manajemen, kemampuan berkomunikasi; (2) faktor

internal, mencakup dukungan orang-orang dekat atau bawahan di suatu lembaga yang dipimpin; pengalaman dalam berorganisasi; pendidikan dan pelatihan tentang manajemen; lingkungan kerja yang kondusif, dan pemahaman tentang kepemimpinan secara umum maupun secara khusus tentang kependidikan.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam merekrut kepala sekolah harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Nasional yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Kepala Sekolah, mulai dari Penyiapan Calon Kepala Sekolah (Pasal 3 s.d 8) sampai pada Proses Pengangkatan Kepala Sekolah (Pasal 9) yaitu:

Pasal 3

- (1) Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah.
- (2) Kepala dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang.

Pasal 9

- (1) Pengangkatan kepala sekolah/madrasah dilakukan melalui penilaian akseptabilitas oleh tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah.
- (2) Tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah ditetapkan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, atau penyelenggara sekolah/ madrasah yang dilaksanakan oleh masyarakat sesuai dengan kewenangannya.
- (3) Tim pertimbangan melibatkan unsur pengawas sekolah/madrasah dan dewan pendidikan.
- (4) Berdasarkan rekomendasi tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah/madrasah, Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota,

atau penyelenggara sekolah/madrasah sesuai dengan kewenangannya mengangkat guru menjadi kepala sekolah/madrasah sebagai tugas tambahan.

- (5) Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah mendapatkan tunjangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan peraturan ini ditetapkan aturan perekrutan calon kepala sekolah, yaitu:

1. Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara rutin pada awal tahun berdasarkan hasil analisis dan penetapan formasi jabatan kepala sekolah.
2. Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara proaktif dalam rangka mendapatkan guru yang paling menjanjikan untuk menjadi kepala sekolah. Rekrutmen calon kepala sekolah hendaknya dilakukan melalui proses pencarian secara aktif kepada semua guru yang dipandang memiliki kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah, sehingga guru-guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang paling menjanjikan banyak melamar dan mengikuti seleksi calon kepala sekolah.
3. Rekrutmen calon kepala sekolah dilakukan secara terbuka melalui surat kabar lokal dalam rangka memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru yang memenuhi kualifikasi.

Jadi, perekrutan calon kepala sekolah bukan didasarkan pada kedekatannya dengan pejabat atau karena kemampuan finansial, sehingga ketika seseorang menjadi kepala sekolah, dia benar-benar akan memajukan sekolah dan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilaksanakan dengan mengacu pada program kerja sekolah yang sudah disusun. Perlu diperhatikan bahwa dalam membimbing guru memperbaiki proses pembelajaran, kepala sekolah atau pengawas harus bisa memberi contoh yang benar tentang kealpaan yang dilakukan guru, sehingga kepala sekolah memang benar sudah menguasai apa yang akan diperbaiki oleh guru.

Tugas kepala sekolah sebagai pembimbing dalam menyusun program kurikulum sekolah dapat dibantu oleh guru yang bekompeten dalam penyusunan kurikulum sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah sebaiknya memberi contoh-contoh

pengembangan silabus dan sebagainya tentang administrasi pembelajaran yang harus disiapkan oleh guru, sehingga guru-guru mempunyai gambaran dalam menyusun silabus mata pelajaran yang diampunya dan disesuaikan dengan keadaan sekolah.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya dibantu oleh guru-guru, warga sekolah dan masyarakat melalui komite sekolah. Dalam hal ini, beberapa orang guru diangkat sebagai pembantu kepala sekolah yang diberi tugas serta tanggung jawab untuk menjalankan program yang telah disusun, seperti program kurikulum, dilaksanakan oleh pembenatu kepala sekolah bidang kurikulum; program kesiswaan, dilaksanakan oleh pembantu kepala sekolah bidang kesiswaan; program sarana dan prasarana, dilaksanakan oleh pembantu kepala sekolah bidang sarana dan prasarana; program hubungan dengan masyarakat, dilaksanakan oleh pembantu kepala sekolah bidang sarana dan prasarana; program bimbingan dan konseling, dilaksanakan oleh guru bimbingan dan konseling sekolah; bidang penataan kelas, dilaksanakan oleh guru-guru yang diangkat menjadi wali kelas, dan bidang administrasi perkantoran, dilaksanakan oleh staf tata usaha sekolah. Dalam mensukseskan program-program sekolah yang berkaitan dengan keterlibatan masyarakat, kepala sekolah dibantu oleh komite sekolah sebagai perwakilan masyarakat untuk kepentingan sekolah.
2. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah, baik yang bersifat internal maupun yang bersumber dari eksternal. Berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah di bidang manajemen, kepala sekolah harus menyikapinya dengan arif dan bijaksana sehingga faktor dapat menghambat proses manajemen dapat diatasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kepala sekolah adalah (1) faktor intern, mencakup pengetahuan dan penguasaan terhadap ilmu manajemen, bakat untuk menjadi pemimpin, tingkat kecerdasan, minat dan motivasi, keluasan wawasan tentang

manajemen, kemampuan berkomunikasi; (2) faktor internal, mencakup dukungan orang-orang dekat atau bawahan di suatu lembaga yang dipimpin; pengalaman dalam berorganisasi; pendidikan dan pelatihan tentang manajemen; lingkungan kerja yang kondusif; dan pemahaman tentang kepemimpinan secara umum maupun secara khusus tentang kependidikan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah di bidang supervisi mencakup: (1) faktor organisasional, hasil temuan di lapangan yang termasuk dalam faktor ini meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya material, pengawas, kepala dinas pendidikan, gaji, tunjangan, kejujuran, dan menambah wawasan; (2) faktor psikologis, yaitu deskripsi pekerjaan, penilaian rekan kerja, penilaian pengawas, sikap baik, sikap ramah, sikap sopan, percaya diri, ikut serta dalam pelatihan; (3) faktor kemampuan, diantaranya adalah fisik, tingkat sosial, umur, struktur organisasi, rancangan tugas, penilaian guru, ikut serta dalam pertemuan MGMP/MKKS, organisasi, latihan dan minat; (4) faktor individual, yaitu mental, keluarga, asal-usul, jenis kelamin, berjiwa besar.

5.2 Saran

Disarankan kepada:

1. Guru calon kepala sekolah, supaya mengikuti aturan yang berlaku secara syah yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Nasional. Jangan melayani persyaratan atau aturan lain selain peraturan yang syah dan resmi dari Dinas Pendidikan Nasional, meskipun anda nantinya kalah dalam seleksi kekerabatan dan kesefahaman. Buat catatan khusus anda jika kegagalan tersebut disebabkan oleh tidak mengikuti aturan khusus diluar aturan yang resmi dari Dinas Pendidikan Nasional Pusat.
2. Dinas Pendidikan Kabupaten dan Propinsi, supaya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Pusat, khususnya dalam merekrut dan mengangkat jabatan kepala

sekolah, sehingga kualitas pendidikan menjadi meningkat dengan meningkatkan kinerja kepala sekolah.

3. Kepada Pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional, supaya meninjau ulang kebijakan dan peraturan yang mengatur otonomi pendidikan. Sebaiknya sistem pendidikan nasional dikembalikan ke pusat (centralisasi) mengingat banyaknya penyimpangan dalam pelaksanaan dilapangan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kegiatan Penelitian *Research/Teaching Grant* ini dapat terlaksana karena dibiayai oleh PO Unimed SK Rektor No. 0486/UN 33.1/KEP/2011 tanggal 30 Mei 2011 dengan Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) No.: 153/UN33.8/PL/2011 tanggal 30 Mei 2011 antara Ketua Lembaga Penelitian Unimed (Pihak Pertama) dengan Ketua Pelaksana *Research Grant* (Pihak Kedua).

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage Publication, Inc.
- Direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.(2008).*Penilaian Kinerja kepala Sekolah*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Menteri Pendidikan Nasional. (2007). *Permendiknas No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Menteri Pendidikan Nasional. (2007). *Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Sallis, Edward. (1984). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Satori, Djam'an. (2007). *Supervisi Akademik dan Penjaminan Mutu dalam Pendidikan Persekolahan* (Makalah tidak diterbitkan). Pasca Sarjana: UPI.
- Satori, Djam'an. (.....). *Quality Assurance dalam Praktek Pendidikan*. (Makalah tidak diterbitkan). Pasca Sarjana: UPI.
- Satori, Djam'an. (2010). *Supervisi pendidikan IPA*, Slide Perkuliahan. Pasca Sarjana: UPI

RINCIAN PENGGUNAAN DANA

1. Honorarium

No	Pelaksana	Jumlah Jam/minggu	Jumlah bulan	Honor/jam (Rp)	Jumlah honor (Rp)
1	Ketua	7.5	6	10.000	1.800.000
2	Anggota	5	6	10.000	1.200.000
Sub jumlah					3.000.000

2. Komponen Bahan Habis

No	Nama Bahan	Jumlah Satuan	Harga Satuan (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Kertas HVS A4 80 g	3 Rim	40.000	120.000
2	Kertas HVS polio bergaris	2 Rim	30.000	60.000
3	Cartridge printer	1	250.000	250.000
4	Tinta printer	1 set	150.000	100.000
5	Flash dis	2	100.000	150.000
6	Balt point	1 lusin	20.000	20.000
Sub jumlah				700.000

3. Transportasi pengambilan data/Perjalanan luar kota (Medan-Langkat)

No	Pelaksana	Bulan	Jumlah/bulan (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Ketua peneliti	3	500.000	1.500.000
2	Anggota	3	500.000	1.500.000
Sub Jumlah				3.000.000

4. Honorarium Kegiatan Penelitian

No	Jenis kegiatan	Jumlah orang	Jumlah (Rp)/orang	Jumlah (Rp)
1	Penyiapan instrumen	2	300.000	600.000
2	Reviewer/validator(revisi)	3	400.000	1.200.000
Sub jumlah				1.800.000

5. Penyusunan Laporan

No	Kegiatan	Jumlah (Rp)
1	Penyusunan draf laporan	300.000,-
2	Diskusi, revisi pembahasan draf laporan	200.000,-
3	Penyusunan Laporan	300.000,-
4	Penggandaan Laporan	200.000,-
Sub Jumlah		1.000.000,-

6. Pelaksanaan Seminar

No	Kegiatan	Jumlah orang	Jumlah (Rp)
1	Desiminasi Internal/Evaluasi	-	500.000,-
Jumlah			500.000,-

Rekapitulasi Anggaran (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)

$$= 3.000.000 + 700.000 + 3.000.000 + 1.800.000 + 10.000.000 + 500.000$$

$$= 10.000.000 \text{ (sepuluh juta rupiah)}$$

Mengetahui,

Ketua Lembaga Penelitian UNIMED

Dr. Ridwan A. Sani, M.Si
NIP. 196306101988031017

Medan,

Nopember 2011

Ketua,

Drs. Ayi Darmana, M.Si
NIP. 196608071990101001

III. Pelatihan dan Seminar

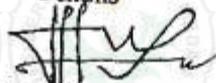
1. Pelatihan Pembuatan Proposal Penelitian tindakan kelas 2008
 2. Pelatihan Pembuatan proposal Hibah Bersaing Juli 2008
 3. Pelatihan Penggunaan WEB untuk perkuliahan februari 2009
 4. Mengikuti Lokakarya A2 (Applied Arouch) september 2008
 5. Makalah pendamping Seminar Nasional "Zat aditif makanan" Jurusan kimia UNIMED Maret 2009
 6. Pemakalah, Tentang Sains dan Agama pada musyawarah guru bidang studi kimia se Aceh Utara. Juni 2007
 7. Penatar Penelitian tindakan kelas guru-guru kimia se Aceh Utara. Juni 2007
 8. Pemakalah, tentang Sains dan Agama seminar lokal Perguruan Al-Azhar medan 2008
1. Peserta seminar internasional , Science Education. Prodi IPA Pasca Sarjana UPI 2010
 2. Peserta seminar nasional, Peningkatan Profesionalisme Pendidik, Temu Alumni UPI 2010

IV. Karya Tulis (belum dipublikasi)

1. Makalah berjudul " Model Supervisi Pendidikan IPA" tahun 2010
2. Makalah berjudul " Sistem Penjaminan Pendidikan IPA, tahun 2010
3. Makalah berjudul " Pendidikan IPA sebagai cabang Ilmu" tahun 2010
4. Makalah berjudul " Natural Sains" tahun 2010
5. Makalah berjudul " Evaluasi Program Sosialisasi Model Pengembangan Bahan Ajar Sains-Agama", tahun 2011

Medan, Nopember 2011

Penulis



Drs. Ayi Darmana, M.Si

BIO DATA GURU

II. Identitas

1. Nama : Sudiran SPd
2. Bid. Keahlian : Pendidikan fisika
3. Jabatan Struktural : -
4. Jabatan Fungsional : Guru
5. Unit Kerja : SMP Negri 3 Pangkalan Susu
6. Alamat : Lorong SMA Pangkalan Susu dusun II Desa Sei Siur
Pangkalan Susu
7. Telepon/HP : 081362123303
8. E-mail : sudiranlangkat@gmail.com



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
(STATE UNIVERSITY OF MEDAN)
LEMBAGA PENELITIAN
(RESEARCH INSTITUTE)

Jl. W. Iskandar Psr. V-kotak Pos No.1589 Medan 20221 Telp. (061) 6636757, Fax. (061) 6636757, atau (061) 6613365 Psn 238 E-mail:
Penelitian_Unimed@yahoo.com - penelitian.unimed@gmail.com.

SURAT PERJANJIAN PENGGUNAAN DANA (SP2D)
No.: 153 /UN33.8/PL/2011

Pada hari ini Rabu tanggal delapan bulan Juni tahun dua ribu sebelas, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Dr. Ridwan Abd. Sani, M.Si : Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Medan, dan atas nama Rektor Unimed, dan dalam perjanjian ini disebut PIHAK PERTAMA
2. Drs. Ayi Darmana, M. Pd : Dosen FMIPA bertindak sebagai Peneliti/Ketua pelaksana *Research Grant*, selanjutnya disebut PIHAK KEDUA

Kedua belah pihak secara bersama-sama telah sepakat mengadakan Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) untuk melakukan kegiatan penelitian *Research/Teaching Grant* sebagai berikut :

Pasal 1

Berdasarkan PO Unimed dan SK Rektor Nomor : 0486/UN33.I/KEP/2011 tanggal 30 Mei 2011, tentang kegiatan Penelitian *Research/Teaching Grant*, PIHAK PERTAMA memberi tugas kepada PIHAK KEDUA dan PIHAK KEDUA menerima tugas tersebut untuk melaksanakan/mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan *Research/Teaching Grant* berjudul :

"Analisis Kinerja Kepala Sekolah dan Faktor-Faktor Penyebabnya"

yang berada di bawah tanggung jawab yang diketahui oleh : PIHAK KEDUA dengan masa kerja 5 (lima) bulan, terhitung sejak diterbitkannya SP2D ini ditandatangani.

Pasal 2

1. PIHAK PERTAMA memberikan dana penelitian tersebut pada Pasal 1 sebesar Rp. 10.000.000,- (Sepuluh Juta Rupiah), secara bertahap.
2. Tahap pertama sebesar 40% yaitu Rp. 4.000.000,- (Empat Juta Rupiah) dibayarkan sewaktu Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) ini ditandatangani oleh kedua belah pihak.
3. Tahap kedua sebesar 30% yaitu Rp. 3.000.000,- (Tiga Juta Rupiah) dibayarkan setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan kemajuan *Research/Teaching Grant* dan laporan penggunaan dana kepada PIHAK PERTAMA.
4. Tahap ketiga sebesar 30% yaitu Rp. 3.000.000,- (Tiga Juta Rupiah) dibayarkan setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan hasil *Research/Teaching Grant* kepada PIHAK PERTAMA.
5. PIHAK KEDUA dikenakan pajak (PPH) sebesar 15% dari jumlah dana kegiatan yang diterima dan disetorkan ke kas negara.
6. Biaya materai untuk SP2D dan kuintansi yang berkaitan dengan administrasi kegiatan ditanggung oleh PIHAK KEDUA

Pasal 3

1. PIHAK KEDUA mengajukan/menyerahkan rincian anggaran biaya (RAB) pelaksanaan kegiatan sesuai dengan besarnya dana penelitian yang telah disetujui.
2. Semua kewajiban yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan dan aset Negara termasuk kewajiban membayar dan menyetorkan pajak dibebankan kepada PIHAK KEDUA

Pasal 4

1. PIHAK KEDUA harus menyelesaikan kegiatan serta menyerahkan laporan hasil kegiatan *Research/Teaching Grant* kepada PIHAK PERTAMA sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 (selambat-lambatnya tanggal 12 Nopember 2011) sebanyak 8 (delapan) eksemplar, dalam bentuk "Hard Copy" disertai dengan 2 (dua) buah file elektronik "Soft Copy" yang berisi laporan hasil penelitian dan naskah artikel ilmiah hasil penelitian dalam bentuk compact disk (CD).
2. Sebelum laporan akhir penelitian diselesaikan PIHAK KEDUA melakukan diseminasi hasil kegiatan melalui forum yang dikoordinasikan oleh Lembaga Penelitian yang dananya dibebankan kepada pihak kedua.
3. Desiminasi kegiatan dilakukan di Unimed dengan mengundang dosen dan mahasiswa sebagai peserta.
4. Bukti pengeluaran keuangan menjadi arsip pada PIHAK KEDUA dan 1 (satu) rangkap dilaporkan ke Lemlit Unimed dalam bentuk laporan penggunaan dana *Research/Teaching Grant* paling lambat tanggal 12 Nopember 2011.

Pasal 5

1. Apabila PIHAK KEDUA tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan kegiatan *Research/Teaching Grant* sesuai dengan Pasal 1 diatas, maka PIHAK KEDUA wajib mengembalikan dana kegiatan.
2. Apabila sampai batas waktu masa penelitian ini berakhir PIHAK KEDUA belum menyerahkan hasil kegiatan kepada PIHAK PERTAMA, maka PIHAK KEDUA dikenakan denda sebesar 1% perhari dan setinggi-tingginya 5% dari seluruh jumlah dana kegiatan yang diterima sesuai dengan Pasal 2.
3. Bagi dosen yang tidak dapat menyelesaikan kewajibannya dalam tahun anggaran berjalan dan proses pencairan biaya telah berakhir, maka seluruh dana yang belum cair yang belum sempat dicairkan dinyatakan hangus dan PIHAK KEDUA harus membayar denda sebagaimana tersebut diatas kepada Kas Negara.
4. Dalam hal PIHAK KEDUA tidak dapat memenuhi perjanjian pelaksanaan kegiatan *Research/Teaching Grant* PIHAK KEDUA wajib mengembalikan dana kegiatan yang telah diterima kepada PIHAK PERTAMA untuk selanjutnya disetorkan kembali ke Kas Negara

Pasal 6

Laporan hasil kegiatan *Research/Teaching Grant* yang tersebut dalam Pasal 4 harus memenuhi ketentuan sbb:

- a. Ukuran kertas kuarto
- b. Warna cover hijau
- c. Dibawah bagian kulit/cover depan ditulis : dibiayai oleh Dana PO Unimed SK Rektor No.0486/UN33.I/KEP/2011 tanggal 30 Mei 2011
- d. Pada bagian akhir laporan hasil penelitian dilampirkan Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D)

Pasal 7

Hak cipta produk *Research/Teaching Grant* tersebut ada pada PIHAK KEDUA, sedangkan untuk penggandaan dan penyebaran laporan hasil kegiatan berada dalam PIHAK PERTAMA

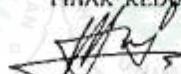
Pasal 8

Surat perjanjian kerja ini dibuat rangkap 5 (lima) dimana 2 (dua) buah diantaranya dibubuhi materai sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang pembiayaannya dibebankan kepada PIHAK KEDUA, satu rangkap untuk PIHAK PERTAMA satu rangkap untuk PIHAK KEDUA, dan selainnya akan digunakan bagi pihak yang berkepentingan untuk diketahui.

Hal-hal yang belum diatur dalam Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) ini akan ditentukan kemudian oleh dua belah pihak.



PIHAK KEDUA


Drs. Ayi Darmana, M. Pd
NIP.196608071990101001