

**LAPORAN PENELITIAN LATIHAN  
TAHUN ANGGARAN 2011**

**PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENGEMBANGAN PROGRAM TINGKAT SATUAN  
PENDIDIKAN DI SEKOLAH LUAR BIASA**



**Oleh:**

**HERMANTO**

**Pembimbing:**

**EDI PURWANTA**

**JURUSAN PENDIDIKAN LUAR BIASA  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
Oktober 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Program Tingkat Satuan Pendidikan di Sekolah Luar Biasa
2. Bid. Ilmu Penelitian : Pendidikan
3. Ketua Peneliti
  - a. Nama Lengkap : Hermanto, M.Pd.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIP : 19701115 200212 1 008
  - d. Pangkat/Golongan : Penata Tk. 1/III d
  - e. Jabatan : Lektor
  - f. Fakultas/Jurusan : Ilmu Pendidikan/Pendidikan Luar Biasa
  - g. Universitas/Institusi : Universitas Negeri Yogyakarta
4. Jumlah Tim Peneliti : -
5. Lokasi Penelitian : SLB Negeri 1 Bantul
6. Bila Penelitian ini merupakan kerjasama kelembagaan
  - a. Nama Instansi : -
  - b. Alamat : -
7. Waktu Penelitian : 06 bulan (Mei – Oktober 2011)
8. Biaya : Rp 2.500.000,- (Dua Juta Lima Ratus Ribu Rupiah)

Ketua Jurusan PLB,

Yogyakarta, 12 Oktober 2011  
Peneliti,

Mujimin, M.Pd.  
NIP. 19570203 198503 1 002

Hermanto, M.Pd.  
NIP. 19701115 200212 1 008

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan

Dr. Haryanto, M.Pd.  
NIP. 19600902 198702 1 001

## **PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN PROGRAM TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH LUAR BIASA**

**Oleh: Hermanto**

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui usaha kepala sekolah luar biasa negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya. 2) mengetahui dukungan kepala sekolah dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul. 3) mengetahui usaha-usaha kepala sekolah dalam mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul.

Penelitian termasuk penelitian deskriptif yang dilaksanakan di SLB Negeri 1 Bantul. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli- September 2011. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator sekolah dan *cross check* kepada guru secara random. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dan observasi, Instrumen pengumpul data adalah pedoman wawancara dan observasi. Teknik analisis data dilakukan dengan deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian dapat dipaparkan sebagai berikut: 1. Usaha yang dilakukan kepala sekolah luar biasa negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya adalah melanjutkan kebijakan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah sebelumnya, namun demikian upaya yang dilakukan dengan selalu melakukan koordinasi di sekolah dan melaporkan kepada dinas. 2) dukungan kepala sekolah dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul, dengan cara memberikan deskripsi tugas secara jelas, melakukan koordinasi dan mengupayakan adanya pendelegasian tugas dan wewenang secara tegas dan jelas. Koordinasi dan pendelegasian sesuai dengan bidang dan rumpun ketunaan yang ada. 3) usaha-usaha kepala sekolah dalam mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul dengan cara melakukan koordinasi dengan wakil kepala sekolah, koordinator jurusan. Dengan demikian pengembangan program ditingkat satuan pendidikan masih sangat tergantung dari kebijakan dinas selaku lembaga yang menaunginya.

*Kata Kunci: Kepala Sekolah, Pengembangan Program Tingkat Satuan Pendidikan.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disuatu sekolah, mereka sangat bertanggungjawab terhadap keberadaan dan maju mundurnya lembaga yang dipimpinnya. Dalam peran ini, kepala sekolah adalah penanggung jawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga sekolah. Sebagai seorang pemimpin, wajar jika kepala sekolah dituntut untuk mengupayakan pelaksanaan proses pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam pelaksanaan tugasnya, seorang kepala sekolah memiliki beberapa fungsi atau peran penting. Selain sebagai pemimpin, peranan kepala sekolah dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan lembaga adalah sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai wiraswastawan, sebagai penyelia, sebagai pembina iklim sekolah, sebagai pendidik, kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan seluruh warga sekolah baik guru, murid, orang tua murid, masyarakat dan sarana pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya perlu memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan. Prinsip kepemimpinan kepala sekolah tersebut antara lain konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif. Keberadaan kepala sekolah dalam setiap jenjang pendidikan sangatlah penting. Dengan terpusatnya kewenangan sekolah di tangan kepala sekolah, maka kepala sekolah menjadi figur sentral sebagai *top manager* dan menjadi penentu

keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Keberadaan kepala sekolah kaitannya dengan keberhasilannya mencapai tujuan pendidikan, sangat ditentukan oleh pengelolaan sekolahnya. Pengelolaan sekolah yang berhasil sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Keberadaan kepala sekolah tersebut sangat terkait dengan kemampuannya dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah selain sebagai *leader* juga sebagai manajer, harus mempunyai program dan target yang harus dipenuhi selama masa kepemimpinannya, oleh sebab itu harus memiliki pemahaman yang baik mengenai visi, misi dan kemampuan menganalisis pekerjaan yang akan dilaksanakan. Analisis tersebut harus dijadikan dasar bagi pelaksanaan pekerjaan. Kemampuan analitis adalah kemampuan untuk mengenali kelebihan dan kekurangan dirinya, anak buahnya serta potensi dan peluang yang dapat dikembangkan, juga kemampuan untuk mengenali ancaman yang mungkin timbul dalam kepemimpinannya perlu dikenali lewat ketajaman analisisnya. Semakin tajam daya analitisnya semakin memungkinkan untuk dapat berprestasi lebih baik.

Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah (MPMBS) seperti sekarang ini peranan kepala sekolah sangat penting. Peranan kepala sekolah tersebut terutama dalam penguasaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan yang meliputi administrasi murid, administrasi personalia, administrasi kurikulum, administrasi sarana prasarana, administrasi tatausaha, administrasi keuangan, administrasi lembaga pendidikan dan administrasi humas. Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan akan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staff, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang baik tentunya akan memiliki kemampuan atau kecakapan-kecakapan yang mendukung kemampuannya sebagai seorang pemimpin di sekolah seperti kemampuan berkomunikasi yang baik, memiliki kemampuan teknis dalam bidangnya, memiliki kemampuan analitis yang tajam, bersikap tegas dan berani mengambil keputusan, etos kerjanya tinggi dan memiliki visi yang jelas.

Kemampuan berkomunikasi sangat diperlukan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepala sekolah menjadi pemimpin karena ada orang yang dipimpin, yang berarti ia harus selalu mengadakan hubungan dengan orang ditempat kerjanya terutama yang dipimpinnya, interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin ini seharusnya menghasilkan kepuasan atau menyenangkan, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dalam berkomunikasi dapat menyenangkan orang-orang yang ada di sekelilingnya. Komunikasi dilakukan secara etis, empatik yang mendalam sehingga pegawai sebagai komunikan dengan penuh kesadaran dan rasa senang, puas batinnya melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mengetahui seluk-beluk bidang yang dihadapinya atau menjadi bidang garapan organisasinya. Sebagai seorang kepala sekolah ketrampilan teknis yang dimiliki adalah kemampuannya membuat program pengajaran, rencana pembelajaran, menyajikan materi pelajaran, mengevaluasi, membimbing siswa dan menguasai materi pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan ini tidak saja untuk digunakan karena kepala sekolah masih mempunyai kewajiban untuk mengajar, tetapi digunakan untuk mensupervisi guru yang merupakan tugas kepala sekolah, seseorang tidak bisa mensupervisi jika tidak menguasainya, kemampuan ini yang disebut sebagai educator.

Kepala sekolah harus memiliki sikap tegas dan berani mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses seleksi dari suatu aktifitas atau posisi dari sejumlah alternative yang tersedia. Pengambilan keputusan yang efektif tidak mudah karena seseorang pemimpin yang menginginkan pertimbangan yang bagus harus meneliti banyak elemen dalam proses pengambilan keputusan. Sikap tegas disini diartikan sebagai suatu sikap yang dalam pengambilan keputusan telah melalui berbagai pertimbangan dengan menggunakan sumber-sumber yang sensitive tetapi setelah diputuskan, kepala sekolah harus berani mempertahankan dengan tegas dan mau mengambil resiko dari ketegasannya.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada. Pembinaan dan peningkatan pengetahuan, kepemimpinan dan kemampuan pengelolaan kepala sekolah perlu terus dikembangkan dalam rangka mendukung tercapainya peningkatan mutu

pendidikan di sekolah. Penerapan kebijakan program peningkatan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah tersebut cukup tepat, namun perlu didukung dengan informasi yang tepat. Saat ini tentang kepemimpinan yang efektif dalam kepemimpinan kepala sekolah masih terbatas baik jumlah maupun kualitasnya.

**Suatu permasalahan yang belum banyak dikaji dan dikembangkan solusinya** di sekolah luar biasa, adalah dalam satu SLB rata-rata yang ada saat ini terdapat beberapa tingkat atau jenjang pendidikan mulai dari tingkat usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama hingga sekolah tingkat atas untuk anak berkebutuhan khusus. Dalam kenyataannya sekolah yang memiliki beberapa jenjang pendidikan tersebut hanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Kondisi ini seakan menjadi hal yang biasa, dikarenakan jumlah siswa SLB yang sangat terbatas dan tidak efektif untuk dipisah berdasarkan tingkat satuan pendidikan. Walaupun jumlah siswa terbatas, namun sesungguhnya ada kebutuhan dan program pengembangan yang sangat berbeda diantara berbagai tingkat satuan pendidikan tersebut.

Salah satu kepemimpinan kepala sekolah yang menarik untuk dikaji adalah kepemimpinan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul. Letak kemenarikan kepemimpinan kepala sekolah di SLB Negeri 1 Bantul untuk dikaji dalam penelitian ini dikarenakan struktur organisasi kelembagaannya yang berbeda dengan SLB-SLB lainnya. Dikatakan berbeda karena sekolah tersebut menempati areal yang dulunya milik SGPLB Negeri Bantul. Demikian pula SLB Negeri 1 Bantul tersebut merupakan peleburan dari empat SLB yang sebelumnya pernah disebut sebagai SLB PGRI Bantul yang mana masing-masing jurusan memiliki seorang kepala sekolah. Namun berbeda halnya dengan sekarang SLB Negeri 1 Bantul tersebut hanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah dan sekarang hanya koordinator jurusan. Kelebihan dan kekurangan, dukungan serta hambatan yang dihadapi tentunya ada. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti tertarik untuk mengkaji tentang profil kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam upaya memajukan dan meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah.

## **B. Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di dalam latar belakang masalah di atas, maka permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini dapat identifikasi sebagai berikut:

1. Sekolah Luar Biasa secara umum memiliki jenjang pendidikan sesuai dengan tingkat satuan pendidikan dari tingkat usia dini, hingga tingkat sekolah menengah atas yang dikepalai oleh seorang kepala sekolah.
2. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam melaksanakan misi sekolah yang dipimpinnya.
3. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya.
4. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam mendorong pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
5. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha-usaha mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
6. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam memberdayakan partisipasi masyarakat untuk mencapai tujuan sekolah yang dipimpinnya.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya.
2. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam mendorong pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
3. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha-usaha mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:



1. Bagaimana Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya.
2. Bagaimana Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam mendorong pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
3. Bagaimana Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha-usaha mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

#### **E. Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas dan juga dari fokus penelitian maka tujuan yang ingin dicapai dengan selesainya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui usaha kepala sekolah luar biasa negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya.
2. Untuk mengetahui dukungan kepala sekolah dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul.
3. Untuk mengetahui usaha-usaha kepala sekolah dalam mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul.

#### **E. Manfaat Hasil penelitian**

Apabila tujuan penelitian ini tercapai, maka manfaat yang dapat diperoleh secara teoritis adalah dapat menambah khasanah pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan profil kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah. Adapun manfaat praktis dari hasil penelitian ini, adalah:

1. Dapat mengetahui mengetahui usaha kepala sekolah luar biasa negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya.
2. Dapat mengetahui mengetahui dukungan kepala sekolah dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul.
3. Dapat mengetahui mengetahui usaha-usaha kepala sekolah dalam mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul.

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN PERTANYAAN PENELITIAN

#### A. Kajian tentang Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1986) pemimpin adalah orang yang memimpin. Dalam hal ini berarti orang yang memimpin dalam suatu kelompok, lembaga atau organisasi yang mempunyai tujuan tertentu. Adapun istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader* yang menurut *The Oxford English Dictionary* (1993) baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* belum muncul sampai pertengahan abad ke 17 baik dalam tulisan politik maupun pengendalian parlemen di Inggris. Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata *Anglo saxon* yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur pelayaran kapal laut. *Leadership* menyangkut tentang cara mengarahkan orang lain agar mau berbuat seperti yang pemimpin inginkan.

Menurut Nanus (1999) pemimpin adalah visioiner, strategis dalam menemukan cara, sebagai agen pembaharu, sebagai pembimbing, sebagai politisi dan sebagai penjaga akan kehidupan garis hidup financial organisasi yang didipimpinnya. Oleh karena itu Nanus memberikan tentang pemimpin adalah *A leader is a dealer in hope. leaders are people who perceive what is needed and what is right and know how to mobilize people and resources to accomplish mutual goals. Leaders are individuals who significant influence the thoughts, behaviors, and/or feeling of others. Leaders are pioneers. They are people who venture into unexplored territory. They guide us to new and often unfamiliar destinations. People who make the lead are the foot soldiers in the campaigns for change ...The unique reason for having leaders – their differentiating function-is to move us forward. Leaders get us going some plece.*

Adapun kepemimpinan menurut Locke (1997) adalah proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Pengertian ini mengkategorikan tiga elemen bahwa kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi, kepemimpinan merupakan suatu proses dan kepemimpinan harus membujuk orang-

orang lain untuk mengambil tindakan. Selanjutnya *Leadership is the exercise of authority and the making of decisions (Dobin, 1951). Leadership is the initiation of acts which result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of a mutual problem (Hemphill, 1954). Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement (Stogdill, 1950). Leadership, is group discussion, is the assumption of the task of initiating, organizing, clarifying, motivating, summarizing, and formulating conclusions, hence, the leader is the person who spends the most time tasking to the group, since he carries out more of these verbal task (Bass, 1949).*

*Leadership is the activity of influencing people to cooperaty toward some goal which they come to find desirable or leadership is the art coordinating and motivating individuals and group to achieve desired inds.* Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerjasama yang mana mereka mewujudkan kerjasamanya itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah seni atau kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan. Feldom dan Arnold (1983), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya untuk melakukan tugas sesuai dengan harapannya. Pada bagian lain, Newell (1978), mengatakan bahwa kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut di atas sesuai dengan pendapat Stogdill yang menyimpulkan pendapat beberapa pakar telah membagi definisi kepemimpinan sebagai suatu: (1) pusat kegiatan kelompok, (2) kepribadian dan pengaruhnya, (3) seni untuk memenuhi tujuan, (4) latihan mempengaruhi, (5) tindakan perilaku, (6) hubungan kekuatan, (7) bentuk persuasi, (8) alat pencapaian tujuan, (9) interaksi kekuatan yang muncul, (10) pembagian peran, dan (11) pemula menyusun struktur.

Menurut Stogdill (Wahjosumidjo, 1984), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi Terry dan Rue (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar

dalam hubungan tugas yang diinginkan pemimpin. Sanusi (1989:11) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai penyatupaduan kemampuan, cita-cita dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga kita, baik rumah tangga keluarga maupun rumah tangga organisasi atau rumah tangga negara. Kepemimpinan menurut Sanusi (1989) dalam arti substantive, kepemimpinan merujuk suatu kenyataan dimana seseorang atau suatu sistem mempunyai kekuatan dan keberanian dalam menyatakan kemampuan mental, organisasional, sosial, fisik, yang lebih besar dari rata-rata umumnya yang antara lain didukung oleh unsur-unsur penting sebagai *ways and means*.

Menurut Sanusi sebagaimana tersebut di atas yang dimaksud dengan *ways and means* adalah (1) kemampuan menciptakan, menjelaskan, dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema-tema yang menarik, cukup kreatif terbuka untuk diuji dan lebih unggul dalam persaingan atau tawar-menawar dengan pihak lain, (2) kemampuan berargumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi, (3) kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan *ways and means* yang paling sesuai sehingga semua pihak bekerja sama dan dalam satu kesatuan organisatoris menaati arahan atau koordinasinya, (4) kemampuan mengendalikan bentuk-bentuk kerjasama yang makin stabil dan prosesnya makin produktif, lewat pemilihan personil yang monolit.

Pilar-pilar pendukung kepemimpinan adalah: (1) kesehatan dan kesegaran fisik, (2) kreatifitas dalam menangkap *zeitgeist*, (3) kemampuan intelektual, (4) efektivitas informasi dan komunikasi social, (5) kemantapan emosional, (6) keteguhan pendirian, (7) integritas moral pribadi, (8) kedudukan ekonomi dan financial, (9) kedudukan hukum, dan (10) prestasi masa lampau. Kepemimpinan menurut SKEP BAKN Nomor 27/KEP/1972 adalah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Menurut surat edaran Kepala BAKN Nomor 02/SE/1980 adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Dirawat dan kawan-kawan (1981) memberikan pengertian tentang kepemimpinan secara umum, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.

Dengan demikian pemimpin dengan segala usaha harus dapat membujuk orang lain agar orang lain terpengaruh dengan apa yang dikehendaki pimpinan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan; atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan atau teladan dan pemberian jalan yang mudah atau fasilitas daripada pekerjaan orang-orang yang terorganisasi dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam organisasi sekolah, yang menjadi pemimpin adalah kepala sekolah, kepemimpinan kepala sekolah didapatkan karena secara hukum kepala sekolah memiliki kewenangan untuk memerintah, mengatur dan membuat keputusan. Kepala sekolah digolongkan dalam pemimpin formal yaitu pemimpin dalam organisasi karena ditunjuk, maka kepemimpinan kepala sekolah mempunyai ciri-ciri: (1) memiliki batas waktu, (2) memenuhi syarat formal, (3) memiliki atasan, (4) bisa dipromosikan kejabatan yang lebih tinggi, (5) memiliki imbalan, dan (6) dapat dikenakan sanksi.

Sebagai pemimpin yang secara hukum memiliki kewenangan memerintah, mengatur dan membuat keputusan dari tugas-tugas bidang pendidikan yang menurut Usman (1998:76) dapat digolongkan kedalam enam tugas yaitu sebagai manajer, leader, administrator, supervisor, pembina iklim sekolah dan sebagai educator. Tugas kepala sekolah sebagai manajer adalah tugas menyusun program dan target yang harus diwujudkan selama masa jabatannya, sehingga diperlukan pemahaman yang baik terhadap visi dan misi sekolah, kondisi sekolah dan kondisi masyarakat sekitar, dan harus mampu menganalisis pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan program dan target.

Kepala sekolah sebagai leader seharusnya memiliki jiwa besar, dan kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain yang meliputi para staf, siswa dan masyarakat untuk mencapai tujuan sesuai target, sehingga harus mengembangkan rasa memiliki terhadap sekolah serta memberi penghargaan dan sanksi sesuai ketentuan secara konsisten. Sebagai seorang administrator kepala sekolah harus memahami dan mampu mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi sekolah sesuai dengan pedoman pengelolaan dan harus mampu menciptakan pelayanan administrasi yang lancar dan tepat waktu. Sebagai penyelia (supervisor) kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan program penyeliaan kepada tenaga kependidikan dan siswa sesuai dengan program kerja sehingga setiap tenaga kependidikan dan siswa merasa perlu untuk disupervisi.

Kepala sekolah sebagai pembina iklim kerja yang baik, harus mampu meyakinkan dan menggerakkan seluruh tenaga kependidikan dan siswa untuk menciptakan kebersihan, keindahan, ketertiban, keamanan, kerindangan dan kekeluargaan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari profesionalisme. Sebagai edukator (pendidik) harus mampu memiliki pemahaman yang baik terhadap Wawasan Wiyata Mandala dan harus mampu menyamakan persepsi seluruh tenaga kependidikan dan siswa terhadap nilai-nilai tersebut, kepala sekolah juga harus memberi teladan dalam peranannya sebagai pelatih, pengajar dan pendidik.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan pengelolaan yang baik. Sesuai dengan bidang garapan yang ada, menurut Lipham (1974) ada lima kemampuan pengelolaan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu kemampuan mengelola program pengajaran, kesiswaan, personil sekolah, keuangan dan sarana sekolah, serta kemampuan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Kemampuan mengelola program pengajaran adalah kemampuan untuk mengatur perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan program pengajaran, baik intra, ko maupaun ekstra kurikuler (Shertian, 1987). Kegiatan menyusun kalender pendidikan, jadwal pelajaran, membina penyusunan rencana pengajaran, membina pelaksanaan pengajaran dan mengadakan program evaluasi pengajaran merupakan bagian dari kegiatan ini. Secara umum ada empat tahap yang harus dilakukan kepala sekolah yaitu menelaah program yang relevan, merencanakan,

melaksanakan dan mengevaluasi program pengajaran (Lipham, 1974). Kemampuan pengelolaan personil sekolah adalah kemampuan untuk mengatur pelaksanaan pendidikan di sekolah, baik guru, maupun personil administrasi. Personil sekolah merupakan unsur pokok dalam sistem organisasi sekolah. Kepala sekolah harus mampu memberikan pengarahan, merancang tugas-tugas, mendelegasikan wewenang, mengadakan pembinaan dan memonitor pelaksanaan tugas personil sekolah. Kemampuan mengelola kesiswaan adalah kemampuan untuk mengatur siswa. Kegiatan penyusunan perencanaan, mengelompokkan, mengadakan pembinaan disiplin dan mengatur organisasi siswa merupakan bagian dari tugas ini. Mencatat identitas siswa mulai dari sejak masuk sampai tamat yang berisi data-data diri, latar belakang keperibadian dan keluarganya, prestasi-prestasinya, cita-citanya, secara kontinyu dilaporkan kepada orang tua siswa. Kepala sekolah harus mampu menata semua kegiatan di bidang tersebut.

Kemampuan mengelola keuangan dan rencana sekolah baik yang berupa barang inventaris maupun non inventaris. Dalam bidang keuangan, kepala sekolah harus mampu mengatur pembukuan keuangan, prosedur penggunaan keuangan dan pertanggungjawabannya. Dalam bidang sarana, kepala sekolah harus mampu menginventarisasi, memelihara dan memonitor penggunaan semua peralatan sekolah yang ada. Kemampuan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat adalah kemampuan untuk membina hubungan antara sekolah dengan masyarakat secara harmonis. Sekolah akan bisa berkembang dengan baik, bila didukung oleh masyarakat. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu membina hubungan yang baik dengan masyarakat, baik orang tua siswa maupun masyarakat umum. Secara garis besar, ada empat tahap yang perlu dilakukan kepala sekolah, yaitu menganalisis masyarakat, mengadakan komunikasi, melibatkan masyarakat dan memecahkan isu-isu negative masyarakat (Lipham, 1985).

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola bidang garapan yang ada, banyak tergantung pada pemimpinya. Kepemimpinan merupakan inti dari kemampuan pengelolaan (*managerial*) kepala sekolah (Sergiovanni, 1987). Efektivitas pengelolaan bidang garapan sekolah tergantung pada efektivitas kerja personal sekolah. Efektivitas kerja personal sekolah ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan,

membimbing dan mengarahkan para personil sekolah secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bias terlaksana secara efektif.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut juga tampak dari pernyataan-pernyataan yang dikemukakan oleh para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafahrudi (1983), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama tercapainya tujuan suatu organisasi. Searah dengan pendapat ini, Owens (1991) menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus memiliki kepemimpinan yang efektif.

### **3. Dimensi-dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam melaksanakan kepemimpinannya kepala sekolah harus mampu melakukan pembagian dan pembidangan kerja dengan membentuk unit-unit kerja. Pembentukan atau pembagian unit kerja ini sesuai dengan besar kecilnya sekolah yang dipimpinnya. Kemampuan menyeleksi personal untuk ditempatkan dalam setiap unit kerja merupakan kegiatan manajerial yang menyangkut kemampuan mendayagunakan personal secara efektif. Kepala sekolah berkewajiban menggerakkan setiap personal agar bersedia dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas kepemimpinan yang dilakukan melalui fungsi administrasi mengarahkan, melalui koordinasi dan pengawasan.

Seorang pemimpin yang mengelola sekolah sama dengan pemimpin-pemimpin pada umumnya ia akan menjadi pemimpin yang efektif jika setidaknya memiliki kemampuan atau kecakapan berkomunikasi dengan baik, memiliki kemampuan teknis dalam bidangnya, memiliki kemampuan analitis yang tajam, bersikap tegas dan berani mengambil keputusan, etos kerjanya tinggi dan memiliki visi yang jelas. Memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik Kemampuan berkomunikasi sangat diperlukan oleh seorang pemimpin, ia menjadi pemimpin karena ada orang yang dipimpin, yang berarti ia harus selalu mengadakan hubungan dengan orang ditempat kerjanya terutama yang dipimpinnya, interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin ini seharusnya menghasilkan kepuasan atau menyenangkan, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dalam berkomunikasi dapat menyenangkan orang-orang yang ada di sekelilingnya.



Cara-cara yang dapat dilakukan dalam berkomunikasi dilakukan secara etis, empatik yang mendalam sehingga pegawai sebagai komunikan dengan penuh kesadaran dan rasa senang, puas hatinya melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin, bentuk komunikasi yang baik adalah *interpersonal communication* yang sifatnya dialogis dan berlangsung secara timbal balik, karena komunikasi akan efektif jika pesan yang disampaikan cocok dengan pengalaman, pendidikan dan lingkungan.

Memiliki kemampuan teknis dalam bidang pendidikan. Seorang pemimpin harus mengetahui seluk-beluk bidang yang dijelajahnya atau menjadi bidang garapan organisasinya. Sebagai seorang kepala sekolah ketrampilan teknis yang dimiliki adalah kemampuannya membuat program pengajaran, rencana pembelajaran, menyajikan materi pelajaran, mengevaluasi, membimbing siswa dan menguasai materi pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan ini tidak saja untuk digunakan karena kepala sekolah masih mempunyai kewajiban untuk mengajar, tetapi digunakan untuk menyupervisi guru yang merupakan tugas kepala sekolah, seseorang tidak bisa menyupervisi jika dia sendiri tidak menguasainya. Kemampuan ini yang disebut sebagai educator.

Kemampuan teknis lainnya adalah kepala sekolah sebagai administrator harus menguasai administrasi pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan administrasi hubungan dengan masyarakat. Teknik yang ketiga, kepala sekolah sebagai manajer, harus mempunyai program dan target yang harus dipenuhi selama masa kepemimpinannya, oleh sebab itu harus memiliki pemahaman yang baik mengenai visi, misi dan kemampuan menganalisis pekerjaan yang akan dilaksanakan. Analisis tersebut harus dijadikan dasar bagi pelaksanaan pekerjaan. Mempunyai kemampuan analitis yang tinggi. Kemampuan analitis adalah kemampuan untuk mengenali kelebihan dan kekurangan dirinya, anak buahnya serta potensi dan peluang yang dapat dikembangkan, juga kemampuan untuk mengenali ancaman yang mungkin timbul dalam kepemimpinannya perlu dikenali lewat ketajaman analisisnya. Semakin tajam daya analitisnya semakin memungkinkan untuk dapat berprestasi lebih baik.

Bersikap tegas dan berani mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses seleksi dari suatu aktifitas atau posisi dari sejumlah alternative

yang tersedia. pengambilan keputusan yang efektif tidak mudah karena seseorang pemimpin yang menginginkan pertimbangan yang bagus harus meneliti banyak elemen dalam proses pengambilan keputusan. Sikap tegas disini diartikan sebagai suatu sikap yang dalam pengambilan keputusan telah melalui berbagai pertimbangan dengan menggunakan sumber-sumber yang sensitive tetapi setelah diputuskan, kepala sekolah harus berani mempertahankan dengan tegas dan mau mengambil resiko dari ketegasannya. Memiliki Visi dan Etos Kerja Tinggi. Pemimpin visioner adalah pemimpin yang melihat jauh kedepan yang dapat menuntun perilakunya untuk mencukupi visi tersebut. Ia biasanya bekerja habis-habisan atau *all out* karena bekerja baginya adalah panggilan hidup, ia juga memiliki motivasi dan idealisme yang tinggi yang juga mampu membangun tim yang efektif untuk menuju cita-cita sekolah.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam berbagai pertanyaan dan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat usia dini?
2. Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat sekolah dasar?
3. Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat sekolah lanjutan pertama?
4. Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat sekolah lanjutan atas?
5. Selain berdasarkan tingkat satuan pendidikan, bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya berdasarkan jenis kekhususan ABK yang ditangani?

6. Bagaimana dukungan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
7. Bagaimana Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha-usaha mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian dapat dibedakan menjadi dua yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif mempunyai konsekuensi bahwa seorang peneliti harus bekerja dengan angka-angka sebagai perwujudan dari semua gejala yang diamati sehingga memungkinkan digunakan teknik analisis statistik. Adapun pendekatan penelitian kualitatif adalah menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur kuantitatif atau pengukuran. Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian bertujuan untuk memaparkan hasil tindakan maupun hasil observasi, wawancara maupun dari hasil dokumentasi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud memaparkan tentang “Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Program Tingkat Satuan Pendidikan di Sekolah Luar Biasa Di SLB Negeri 1 Bantul” pemaparan dalam penelitian ini baik yang berupa tabel, pendeskripsian yang berupa kata-kata maupun

angka-angka yang berhubungan dengan profil kepemimpinan kepala sekolah tersebut.

## **B. Subjek Penelitian**

Subjek atau populasi penelitian sangatlah penting dalam sebuah penelitian. Subjek penelitian adalah seseorang atau individu yang dikenai tindakan atau perlakuan dengan tujuan terkumpulnya data atau informasi yang ingin dikumpulkan dalam penelitian tersebut. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, koordinator jurusan, guru-guru dan karyawan di SLB Negeri 1 Bantul yang keseluruhannya berjumlah kurang lebih 20 orang. Subjek penelitian ini ada pula yang diambil secara *purposive sampling*. Selain itu yang menjadi subjek penelitian tentang profil kepemimpinan kepala sekolah di SLB Negeri 1 Bantul ini juga akan dilakukan *cross check* dengan kepala subdin dan pengawas SLB di Dinas Pendidikan Bantul, siswa dan orangtua wali murid di SLB Negeri 1 Bantul.

## **C. Metode Pengumpulan Data**

Menurut para ahli, untuk memperoleh data penelitian dapat di gunakan berbagai metode yang tepat seperti: metode questioner, interview, observasi, eksperimen, koleksi, atau metode lainnya kombinasi dari berbagai metode. Agar metode yang digunakan tepat maka perlu disesuaikan dengan jenis data yang diperlukan dan cara memperolehnya, apakah termasuk data primer ataupun data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden, sedang data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari responden tetapi sangat diperlukan dan sangat membantu melengkapi informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan, penelitian kualitatif memandang bahwa manusia adalah instrumen utama dalam pengumpulan data, sebab manusia memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan ragam realitas. Selain itu manusia memiliki sifat responsif, adaptif dan holistik, dapat membangun pengertian dari pengetahuan yang tidak terucapkan, mampu mengolah, mengejar klarifikasi dan mampu meningkatkan serta mampu mengejar pemahaman yang lebih dalam dari sekedar apa yang diperoleh apabila menggunakan angket semata-mata atau dokumentasi saja.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang diberikan kepada para guru, koordinator jurusan, orangtua wali murid, kasubdin pengawas dan siswa. Selain itu metode pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan (*observation*) dan wawancara (*interview*). Observasi dalam penelitian ini dilakukan kepada kepala sekolah dalam melakukan proses kepemimpinannya sesuai dengan fokus yang diteliti. Begitu juga dalam wawancara untuk memperoleh data penelitian ini, maka dilakukan secara langsung kepada kepala sekolah ataupun secara tidak langsung kepada sumber-sumber kunci yang kompeten. Dari berbagai metode itu akan menjadi dasar proses triangulasi data.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri yang didukung dengan seperangkat pedoman wawancara dan observasi. Peneliti sendiri sebagai instrumen pengambilan data dengan pertimbangan:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat berinteraksi terhadap segala stimulasi dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian. Tidak ada instrumen lain yang dapat bereaksi dan berinteraksi terhadap demikian banyak faktor dalam situasi yang senantiasa berubah-ubah.
2. Peneliti sebagai alat dalam pengumpulan data karena dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan situasi semata-mata. Untuk memahaminya harus merasakannya, menyelami dan melakukan penghayatan.
4. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh baik dengan cara menafsirkan maupun memberikan hipotesis dan arah pengamatan, dan
5. Hanya manusia sebagai instrumen yang dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan segera menggunakan sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau penolakan.

Instrumen dalam penelitian ini berupa angket yang dikembangkan berdasarkan kisi-kisi yang ada. Adapun instrumen pendukung dalam penelitian ini adalah

panduan atau pedoman wawancara dan observasi yang dipersiapkan sebelumnya. Instrumen tersebut dikembangkan antara lain: 1) peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya berdasarkan tingkat satuan pendidikan dan berdasarkan jenis kekhususan ABK yang ditangani. 2) Dukungan kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, dan 3) Usaha-usaha untuk mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

#### **E. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis deskriptif kualitatif dalam penelitian ini terutama untuk data yang berupa kata-kata. Analisis deskriptif kualitatif tersebut merupakan rekonstruksi dari konstruksi sebelumnya. Dari pandangan tersebut maka analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan meliputi proses reduksi data, penyajian data sampai pada pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Adapun untuk analisis data yang berupa angka-angka bila memungkinkan akan dilakukan secara deskriptif kuantitatif yaitu analisis menggunakan rumus statistik.

Pada tahap penelitian ini menggunakan pendekatan survei dan pendekatan deskriptif eksploratif. Terkait dengan pendekatan ini, data yang terkumpul secara serempak dianalisis dengan teknik deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam profil kepemimpinan kepala sekolah ini digunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Demikian pula halnya melihat pengembangan kepemimpinannya di tingkat satuan pendidikan, digunakan analisis data secara deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak proses pengumpulan data, reduksi data, display data, dan akhirnya diperoleh simpulan. Tahap analisis data juga dilakukan dengan model triangulasi data.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

## A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri 1 Bantul yang terletak di Jalan Wates No. 147, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Propinsi Daerah Istimewa Bantul 55182 dengan nomor telpon (0274) 374410 Fax (0274) 378990. SLB Negeri 1 Bantul berdiri tahun 1971 yang dirintis oleh alumni Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa (SGPLB) dan pertama kali terletak di SD Klitren Lor untuk pendidikan anak tunanetra dan tunagrahita. Untuk tunarungu di Sutodirjan dan untuk Tunadaksa di Condronegaran. Dalam perkembangannya pada tahun 1976, sekolah tersebut dipindahkan ke kompleks SGPLB dan menjadi SLB Latihan SGPLB. Dalam perkembangan selanjutnya tahun 1996, dengan dialihfungsikannya SGPLB, maka semua aset SGPLB dialihkan untuk pengembangan SLB dan kemudian sekarang diberi nama SLB Negeri 1 Bantul.

Sekolah Luar Biasa Negeri 3 Yogyakarta merupakan sekolah yang menyelenggarakan pendidikan khusus untuk tunanetra (A), tunarugu (B), tunagrahita (C), tunadaksa (D) dan autisme, mulai dari jenjang TK sampai jenjang SMA. Selain itu, SLB Negeri 1 Bantul juga berfungsi sebagai *supporting system* pendidikan inklusi di Yogyakarta melalui salah satu unit pelayanannya yaitu *Resource Centre IX*. Di samping melaksanakan pendidikan, SLB Negeri 1 Bantul juga melaksanakan pelayanan rehabilitasi dan habilitasi baik medik, psikologi, maupun vokasional. Pelayanan medik dilaksanakan di klinik rehabilitasi dan tumbuh kembang anak berkebutuhan khusus dan UKS. Psikologi di biro konsultasi pendidikan dan psikologi. Pelayanan pendidikan (kurikuler) dilaksanakan mulai pagi sampai siang, sedangkan ekstrakurikuler dilaksanakan siang sampai sore setelah jam sekolah. Pelayanan nonpendidikan dilaksanakan pada jam kerja umum atau melalui perjanjian. SLB Negeri 1 Bantul dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah, dibantu empat wakil kepala sekolah di bidang: Pengajaran, Kesiswaan, Sarana Prasarana, Hubungan Masyarakat dan Kerja Sama, serta dibantu oleh 10 Koordinator: jurusan A, B, C, D, Autis, RC, Klinik, Sanggar Kerja, Perpustakaan, dan Asrama.

Sekolah yang memiliki visi terwujudnya kemandirian anak berkebutuhan khusus melalui layanan pendidikan yang bermutu, sehingga dapat diterima masyarakat, mendapat kesempatan kerja, memperoleh fasilitas yang memadai,

berperan aktif secara inklusif dalam kehidupan keluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Dari visi sekolah tersebut, lalu dijabarkan dalam misi sebagai berikut: 1. Mewujudkan sistem pendidikan yang efektif, efisien, dari tingkat pra sekolah sampai tingkat menengah atas. 2. Menjadi sistem pendukung (*Supporting System*) penyelenggaraan pendidikan inklusi mulai dari jenjang TKLB, SDLB, SMPLB, sampai dengan SMALB. 3. Menyelenggarakan pelatihan sesuai kompetensi yang diperlukan anak berkebutuhan khusus dengan mengutamakan kemanfaatan. 4. Menyelenggarakan habilitasi dan rehabilitasi secara profesional dengan layanan medis, sosial, psikologi, dan vokasional. 5. Melibatkan peran serta orang tua, masyarakat, serta instansi terkait dalam perencanaan, penyelenggaraan, pemantauan, dan evaluasi proses sekolah sebagai wujud akuntabilitas publik. dan 6. Menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah.

## **B. Hasil Penelitian**

Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul tentu saja memiliki tugas tanggung jawab menyelenggarakan pendidikan sebagai sebagian dari tugas Dinas Pendidikan, serta pelayanan kepada masyarakat di bidang pendidikan untuk individu berkebutuhan khusus sesuai dengan yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Perencanaan strategis yang telah disusun di sekolah ini paling tidak memiliki tujuan membantu peserta didik yang menyandang kelainan fisik dan atau mental, perilaku dan sosial, agar mampu mengembangkan sikap, pengetahuan, dan ketrampilan sebagai pribadi maupun anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitar serta dapat mengembangkan kemampuan dalam dunia kerja atau mengikuti pendidikan lanjutan. Sasaran dari rencana strategis tersebut adalah 1) terwujudnya kerjasama antara sekolah dengan komite sekolah, 2) terwujudnya iklim sekolah yang kondusif, dan 3) tercapainya peningkatan pendidikan Luar biasa yang kompetitif. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di sekolah tentang profil kepemimpinan kepala sekolah di SLB Negeri 1 Bantul dapat dipaparkan sebagai berikut:

- 1. Kemampuan Kepala dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya.**



Setelah kepala sekolah yang lama yaitu Ibu Dra. Sri Sarwosih memasuki masa purna tugas, maka kepemimpinan kepala sekolah ini dilanjutkan oleh Bapak Hidayat yang baru memimpin di sekolah ini belum ada satu tahun, sehingga untuk diskusi lebih banyak dilakukan dengan Ibu Dra. Kristanti. Sebagaimana dalam perencanaan strategis sekolah, maka sekolah ini tetap mendasarkan dari renstra yang telah dibangun sebelumnya yaitu renstra tahun 2004-2008. Renstra ini tentu saja telah dilalui paling tidak tiga tahun yang lalu bahwa selama empat tahun sekolah ini telah berupaya pada terwujudnya SLB Negeri I Bantul berkualitas dalam pelayanan pendidikan luar biasa berdasarkan iman dan taqwa. Selama kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya tentu sekolah telah berupaya sebagaimana misi yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan berorientasi pada lingkungan.
2. Mengembangkan potensi spiritual, perasaan, akal, sosial dan jasmani.
3. mengoptimalkan pencapaian prestasi akademik dan non akademik, baik di kelas maupun di luar kelas.
4. Melaksanakan kegiatan agama yang bernuansa agamis.
5. Kinerja profesional, berdisiplin tinggi, kerja keras, mentaati peraturan sekolah.
6. Mengupayakan kesejahteraan kepada seluruh warga sekolah dan lingkungan masyarakat sekitar dalam rangka mengembangkan pengabdian kepada masyarakat, bangsa, dan negara.

Begitu juga tugas sekolah tentu telah ditetapkan yaitu: 1) Mengadakan pengkajian pengembangan ke PLB-an dan latihan penyegaran bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya serta menyelenggarakan pendidikan Luar Biasa dari TKLB s.d SMLB. 2) Mengadakan pemeriksaan/ psikologis, medis, dan sosiologis. 3) Memberikan bimbingan penyuluhan bagi murid, orang tua dan masyarakat. 4) Menyelenggarakan rehabilitasi pendidikan bagi anak yang memerlukan pelayanan khusus. 5) Melakukan urusan tata usaha sekolah, rumah tangga sekolah dan asrama siswa. 6) Melakukan publikasi yang menyangkut pendidikan PLB. 6) Membina hubungan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat. 7) Menyelenggarakan sanggar kerja untuk menjembatani tenaga kerja tunagrahita dewasa ke dunia kerja pada umumnya.

Adapun terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam upaya peningkatan sumberdaya manusia di sekolah adalah melakukan proses pengaturan sumber daya yang tersedia dengan kegiatan pelayanan pendidikan. Beberapa program yang dilakukan adalah dengan melakukan peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah dengan masyarakat yang berupa peningkatan keterampilan guru dalam kelas untuk memperlancar pelaksanaan KBM yang meliputi: membantu proses belajar mengajar, membantu kegiatan THB, dan sebagainya. Dalam peningkatan sumberdaya manusia yang ada di sekolah kepala sekolah sangat tergantung dengan program-program yang ditawarkan dari dikpora ataupun dari direktorat PK-LK. Ketidak berdayaan ini disebabkan oleh tidak adanya kewenangan penuh dalam mengelola anggaran kecuali yang telah dibuat pagu-pagunya oleh diknas. Sementara itu sekolah tidak memiliki cukup sumber dana dan sumber daya untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusianya.

Idealnya sekolah ini dapat mengirimkan dan atau melakukan diklat sesuai dengan kebutuhan guru yang disesuaikan dengan jenjang pendidikan dari masing-masing kebutuhan peserta didik. Dalam kenyataannya juga sangat sulit untuk melakukan pemetaan secara tegas antara guru jenjang PAUD, SD, SMP, ataupun SMA di sekolah ini. Ada permasalahan yang tidak mudah diurai di sekolah dalam melakukan pengkappingan secara jelas dan tegas tentang pemetaan kompetensi dan pengelompokan guru pada jenjang pendidikan tertentu. Hal ini tentu saja disebabkan oleh terbatasnya sumber daya guru yang ada. Kalau dilihat dari rasio guru dan siswa sekolah ini dapat dibilang cukup, akan tetapi kalau disebar berdasarkan jenjang dan jenis kebutuhannya jelas belum memungkinkan. Padahal jelas tidak mungkin sekolah ini mengelompokkan siswa berdasarkan jenjang pendidikan namun jenis ketunaannya berbeda atau bervariasi.

## **2. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mendorong pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.**

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas keseharian selalu dibantu oleh wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah dipandang sebagai pembantu pimpinan dalam urusan-urusan tugas kepala sekolah dan dalam hal tertentu mewakili kepala sekolah baik ke dalam maupun keluar, bila kepala sekolah berhalangan. Untuk itu wakil kepala sekolah di SLB Negeri 1 Bantul mempunyai tugas yaitu membimbing,

membina, mengarahkan serta bertanggung-jawab tentang situasi dan kondisi lembaga. Mengkonsolidasikan kordinator jurusan untuk menentukan langkah bila dipandang perlu. Sesuai dengan banyaknya cakupan tugas, maka ada enam bidang cakupan urusan sekolah yang perlu penanganan terarah sebagai bentuk pelaksanaan bidang garapan manajemen di sekolah. Keenam bidang yang perlu mendapatkan perhatian tersebut meliputi bidang pengajaran, kesiswaan, sarana prasarana, hubungan kerjasama dengan masyarakat dan urusan administrasi keuangan.

Dalam bidang pengajaran, cakupan tugas dan tanggungjawabnya meliputi; pengurusan kegiatan belajar mengajar baik kurikuler maupun ekstra kurikuler. Kegiatan pengembangan kemampuan guru melalui MGMP, atau latihan kerja (inservice dan onservice training). Pelaksanaan penilaian (evaluasi) kegiatan sekolah terutama tingkat SLTPLB dan SMLB. Dalam bidang kesiswaan, tugas yang harus dilaksanakan adalah pembinaan OSIS, pengarahan dan pengendalian siswa dalam rangka penegakan disiplin dan tata tertib sekolah, pembinaan dan pelaksanaan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan atau yang dikenal dengan enam K (6K) serta pengabdian masyarakat. Dalam bidang sarana prasarana, tugas yang harus dilakukan wakil kepala sekolah urusan sarana prasarana adalah menyesuaikan kebutuhan sarana prasarana sekolah, mengkoordinasikan pendayagunaan sarana prasarana, menyesuaikan kebutuhan pembiayaan sarana dan prasarana, membuat laporan rutin tahunan dan mengusulkan perawatan dan penghapusan inventaris.

Bidang hubungan kerjasama sekolah dan masyarakat adalah sangat penting. Dalam bidang hubungan kerjasama sekolah, tugas yang harus dilakukan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat adalah memberikan penjelasan tentang kebijakan sekolah, situasi, dan perkembangan sekolah sesuai dengan pendelegasian kepala sekolah. Menampung saran-saran dan pendapat masyarakat untuk memajukan sekolah. Membantu mewujudkan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait dan lembaga yang berhubungan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri. Melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan pengabdian kepada masyarakat. Dalam bidang administrasi umum dan keuangan, tugas yang harus dilakukan wakil kepala sekolah bidang administrasi umum dan keuangan adalah

menyusun rencana anggaran satuan kerja (RASK). Mengelola keuangan secara rutin dan insidental. Tugas wakil kepala sekolah urusan keuangan adalah mengelola gaji guru/karyawan, pembukuan atau mencatat uang masuk dan keluar. Selain itu juga penting menyusun laporan keuangan secara periodik, dan membuat SPJ setiap selesai satuan kegiatan. Kegiatan lain yang dilakukan oleh administrasi umum dan keuangan adalah menyiapkan honor Koordinator dan wali kelas, membantu minum guru, menyiapkan honor petugas kesehatan, membantu KKG, *home visit*, retribusi sampah dan kebersihan lingkungan, peningkatan fasilitas sekolah seperti: penyempurnaan showroom, pengadaan sarana showroom, pembuatan label kelas, pembuatan papan mading, dan peningkatan tamanisasi.

Dalam bidang peningkatan sumberdaya manusia sebagai bentuk penerapan bidang garapan dengan maksud untuk meningkatkan kualitas pendidikan luar biasa, maka aspek-aspek yang terkait adalah SDM, pembelajaran, kesiswaan, sarana prasarana, dan humas. Cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran adalah mulai dari pertaman melakukan kebijakan melalui memperluas kesempatan SDM untuk meningkatkan tugas pokok dan fungsi SLB, dan kedua meningkatkan semua komponen dalam menyelenggarakan sehingga berdaya guna dan berhasil guna. Program yang dilakukan adalah menyelenggarakan dan mengembangkan layanan pendidikan luar biasa baik aspek pembelajaran, administrasi maupun non akademik. Adapun kegiatannya meliputi: Sosialisasi program kerja sekolah, Koordinasi tugas kerja sekolah, Pembagian kewenangan tugas, Penyelenggaraan keadministrasian sekolah, Penataan dan perbaikan / pemeliharaan saran dan prasarana, Pembinaan manajemen sekolah, Laporan bulanan/ triwulan, Senam kesegaran jasmani, Pengembangan perpustakaan, Monitoring kegiatan , dan Rapat sekolah.

Dalam bidang kurikulum, tujuan yang ditetapkan adalah 1) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan Pendidikan Luar Biasa, 2) Mengembangkan materi Pembelajaran yang sesuai dengan AMLK. 3) Menyiapkan fasilitas yang terkait dengan proses pembelajaran. Sasaran bidang kurikulum adalah terwujudnya proses pembelajaran yang efektif dan berorientasi pada lingkungan. Cara mencapai tujuan, sasaran, dan kebijakan bidang kurikulum adalah pengaturan tugas guru, penyusunan jadwal pelajaran, kegiatan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil belajar. Program

bidang kurikulum adalah menyelenggarakan pengkajian pengembangan ke PLB-an dan latihan penyegaran bagi guru dan tenaga pendidikan lainnya. Kedua menyelenggarakan pendidikan Luar Biasa dari TK sampai dengan SMLB. Kegiatan bidang kurikulum adalah pembagian tugas mengajar, menyusun jadwal, penyusunan program tahun semesteran, pembuatan set.Pel. RPI, kegiatan pembelajaran, menyiapkan evaluasi baik partofolio/ format maupun tes sumatif. Tugas bidang kurikulum juga 1) menjadwalkan melakukan perbaikan pengayaan, pembagian raport, 2) UAS, meliputi: pendataan, pelaksanaan, pelaporan, 3) ekstra kurukuler, 4) pelaksanaan KKG / KKKS. MGMP /MGK, 5) pengembangan prestasi, 6) persiapan soal UAS / UAN, 7) persiapan TPB sem II.

Selain itu kegiatan bidang kurikulum adalah 1) melaksanakan pelayanan dan pembinaan terhadap siswa, 2) Melaksanakan sistem pembelajaran kearah life skill, 3) Melaksanakan model KBM berbahasa jawa, 4) Menerapkan sistem tata krama bertingkat, 5) Melaksanakan pembelajaran yang kontekstual. 6) Melaksanakan model penilaian bertumpu pada aspek kognitif, afektif dan psikomotor, tugas dan parto polio, 7) melaksanakan laporan pendidikan, 8) optimalisasi kualitas ketenagaan, 9) melaksanakan penilaian dan pembinaan guru profesional, 9) melaksanakan dan memfasilitasi kegiatan presenitasi kreatifitas siswa dan guru, 10) penerapan hasil pelatihan mulok, 11) melaksanakan pengembangan materi KBM dan perangkatnya, 12) melaksanakan KBM dan model Evaluasi, dan 13) melaksanakan MPMBS untuk mencapai mutu sekolah.

Dalam bidang kesiswaan, tujuan yang telah ditetapkan adalah 1) Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan jasmani dan kesehatan.2) Meningkatkan kesehatan dan hubungan AMLK. 3) Mengembangkan potensi jasmani sesuai dengan keberadaannya. Sasaran bidang kesiswaan adalah 1) Terwujudnya peningkatan pembinaan olahraga adaptive, pramuka dan pembelajaran kopetensi. 2) Tersedianya sarana olahraga yang memadai. 3) Terwujudnya kemitraan dengan dunia usaha dan masyarakat untuk pemberdayaan PLB. Cara mencapai tujuan, kebijaksanaan, dan sasaran dalam bidang kesiswaan adalah pengaturan kesempatan diklat olahraga adaptive, penyediaan sarana olahraga pramuka dan kesenian, koordinasi dengan *stakeholder* tentang kegiatan olahraga, kesenian, kepramukaan dan ketrampilan. Program bidang kesiswaan adalah peningkatan

pelayanan pendidikan dengan mendayagunakan fasilitas olahraga, kesenian, ketrampilan yang ada. Kegiatan yang dilakukan meliputi: Penerimaan siswa baru, Klasifikasi kelas, Kegiatan hari pertama masuk sekolah, Pengisian data pribadi, Pengisian buku induk, Pengisian buku klaper, Peringatan hari besar Nasional/ Agama, Pengembangan /pemulihan siswa berprestasi, Kemah Porsenitas Mutasi siswa, Pengajuan beasiswa /bantuan.

Selain itu program bidang kesiswaan juga memelakukan program bimbingan penyuluhan dengan tujuan meningkatkan layanan pendidikan Khususnya bimbingan personal, sosial, karier. Sasarannya adalah siswa, orang tua siswa, dan guru kelas/ wali kelas. Cara mencapai tujuan, kebijaksanaan, dan sasaran adalah mengatur kesempatan untuk diklat guru BP, guru kelas / wali kelas. Programnya adalah menyelenggarakan layanan bimbingan kepada siswa, orang tua agar setiap siswa dapat: memahami diri, memahami lingkungan, memahami kesulitannya, merencanakan masa depannya sesuai dengan kondisi AMLK baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan meliputi: Penyusunan program Bimbingan, Menyusun Perangkat BP, Koordinasi seluruh personal sekolah, Pelaksanaan BP, Koordinasi dengan wali murid, Pelayanan insidental, dan Pengembangan potensi spiritual, sosial, jasmani.

Bidang kepegawaian bertujuan untuk optimalisasi SDM sehingga pelayanan PLB berkualitas unggul berdasarkan iman dan taqwa. Sasaran 1) Terwujudnya pembelajaran yang efektif bagi anak dan difabel dari tahun ke tahun. 2) Terwujudnya model pembelajaran yang humanistik yang didukung SDM yang berkualitas. 3) Kinerja profesional. Cara mencapai tujuan, sasaran, dan kebijaksanaan adalah 1) Peningkatan dan pentahapan kemampuan dalam pembinaan siswa dan pemberdayaan PNS dari tahun ke tahun. 2) Pengaturan pemberian kesempatan kepada guru atau karyawan untuk mengembangkan diri yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Program adalah: 1) Peningkatan pelayanan sarana prasarana. 2) Peningkatan pelayanan pembelajaran melalui kondisi nyata, 3) Peningkatan sistem evaluasi, 4) Peningkatan sistem pembelajaran muatan lokal, 5) Peningkatan sistem pembelajaran KBK dan sistem penilaiannya, 6) Mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan KKG, semlok, study banding pelatihan, 7) Peningkatan kesejahteraan SDM.

Bidang Humas bertujuan untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam pelayanan pendidikan kepada anak yang membutuhkan pelayanan khusus. Sasaran bidang humas adalah melakukan kerjasama yang harmonis antara sekolah dengan instansi terkait (DUDI, alumni, masyarakat /orang tua, siswa). Cara mencapai tujuan, kebijaksanaan dan sasaran adalah dengan melakukan pengaturan sumber daya yang ada. Programnya meningkatkan peran serta masyarakat dengan sekolah. Kegiatan bidang humas meliputi: a. apat komite /dewan sekolah, b. hubungan antara lembaga pendidikan. c. hubungan dengan sekolah lain, instansi terkait, d. hubungan dengan dudi, e. promosi dan publikasi, f. pameran kreativitas sekolah, dan g. karya wisata/ study banding.

Bidang keuangan, tujuannya adalah meningkatkan pelayanan pendidikan luar biasa. Sasaran: 1. identifikasi kebutuhan-kebutuhan ATK, jasa pemeliharaan, perbaikan. 2) biaya operasional sekolah. Cara mencapai tujuan dan sasaran, melalui kebijakan pengaturan tentang perencanaan dan pelaporan secara transparan, efisiensi dan akuntabel. Program bidang keuangan adalah menyusun rencana anggaran, membiayai kegiatan-kegiatan secara efisien serta melaporkan (SPJ) secara periodik. Selain itu melakukan: penyusunan RASK, pengelolaan uang sekolah/ keuangan, pengelolaan uang semester/uas, pembagian HR/Insentif, pengawasan keuangan,pemeriksaan keuangan , dan pelaporan keuangan.

Bidang sarana prasarana. Bidang sarana prasarana bertujuan untuk meningkatkan fasilitas pendidikan serta sarana dan prasarana pendukung kelancaran pelayanan PLB. Sasarannya adalah terwujudnya peningkatan pelayanan rumah tangga sekolah dari tahun-ketahun, dan terwujudnya fasilitas alat pendidikan, tempat bermain, tempat upacara, ruang kelas, ruang ketrampilan dan ruang pendukung PLB yang memadai. Cara mencapai tujuan, kebijaksanaan, dan sasarnya adalah 1) pengaturan prioritas perbaikan ruang dan kelas yang rusak berat. 2) menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pelayanan PLB. Program bidang sarana prasarana adalah peningkatan pelayanan serta pelayanan sarana prasarana pendukung tugas penyelenggaraan SLB. Kegiatan bidang ini meliputi: pengadaan keperluan ATK tt. Ke1-4, pengadaan APE dan buku penunjangth ke 2-4, penataan ruang /fasilitas th ke 1-4, pengadaan alat / bahan ketrampilan ke 1-4, pengkodean alat baru th ke 1-4, inventarisasi barang dan

alat th ke 1-4, penambahan buku-buku penunjang perpustakaan th ke 2-4, dan pemeliharaan perlengkapan baru th.Ke1-4. Indikator capaian bidang sarana prasarana adalah 1) identifikasi sarana dan prasarana SLB. (pendataan buku-buku untuk anak kebutuhan khusus alat-alat pendidikan dan prasarana antara lain alat olah raga, Kesenian, ketrampilan binadiri/prokus, 2) penggunaan pemeliharaan dan perbaikan dan sarana & prasarana PLB

Selain bidang-bidang yang telah disebutkan di atas, sekolah ini juga memiliki staf yang bertugas membantu pimpinan. Uraian tugas staf pembantu pimpinan di SLB Negeri 1 Bantul adalah bagian tata usaha. Kasubag tata usaha meliputi: 1) kasub. bagian tata usaha adalah penanggung jawab pelayanan administrasi pendidikan di sekolah luar biasa. 2) subbag tata usaha mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi perkantoran, kearsipan dan tata naskah dinas, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan perbekalan serta kerumahtanggaan dan perpustakaan. Uraian tugas subbagian tata usaha sebagai berikut: 1) menyusun rencana dan program kerja sub bagian tata usaha, 2) mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan data yang berhubungan dengan ketatausahaan, 3) melaksanakan kegiatan administrasi perlengkapan pembelajaran perbekalan dan perbaikan/pemeliharaan sarana dan prasarana serta rumah tangga dinas, 4) melaksanakan kegiatan administrasi perlengkapan pembelajaran, perbekalan dan perbaikan/pemeliharaan sarana dan prasarana serta rumah tangga dinas. Melaksanakan administrasi keuangan, melaksanakan administrasi kepegawaian ketenagaan, mengelola perpustakaan sekolah, mengelola asrama siswa, mengevaluasi dan menyusun laporan kegiatan sub bagian tatausaha.

### **3. Kemampuan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha-usaha mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.**

Upaya –upaya yang dilakukan sekolah ini dalam usaha mengatasi masalah pendidikan yang ada di sekolahnya adalah dengan selalu melaporkan kepada dinas, seperti kekurangan tenaga pendidik, kurangnya keterampilan guru. Dalam upaya ini kepala sekolah mengakui bahwa selama tahap awal ini, kepala sekolah masih melakukan proses pengkajian mengingat di sekolah ini masih sangat baru. Namun demikian untuk mengatasi berbagai masalah maka berbagai koordinasi diupayakan



untuk dilakukan. Selain melakukan koordinasi, pembagian tugas dan melakukan pendelegasian tugas diusahakan untuk dilakukan, mengingat seringnya kepala sekolah mendapatkan undangan baik yang sifatnya rutin ataupun mendadak.

Sesuai dengan jenis dan karakter sekolah di SLB Negeri 1 Bantul yang cukup luas, maka permasalahan yang paling sulit adalah memetakan pengelompokan guru berdasarkan tingkat satuan pendidikan. Mengapa sulit karena secara akademik kebanyakan guru-guru di sekolah ini berlatar belakang pendidikan S1 Pendidikan Luar Biasa, dimana secara teori lulusan ini lebih banyak diarahkan sebagai guru di tingkat sekolah dasar. Hal ini dapat dibuktikan kaitannya dengan keikutsertaan guru pada saat mengikuti PLPG. Sementara sertifikasi untuk yang berlatar belakang pendidikan dari bidang studi juga harus menyesuaikan ke SD. Hal ini tentunya ada permasalahan juga dengan kebijakan bila sekolah harus mengkotakan secara tegas agar guru-guru dapat terpetakan ditingkat satuan pendidikan. Dengan demikian hal-hal yang dapat diteruskan oleh kepala sekolah adalah tetap melanjutkan kebijakan yang ada yaitu mengelompokkan pada rumpun atau jenis ketunaan seperti tunanetra, tunarungu, tunagrahita, tunadaksa, dan autisme.

### **C. Pembahasan**

Manajemen pendidikan merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam bidang pendidikan. Manajemen pendidikan adalah penataan, pengelolaan, pengaturan, dan kegiatan-kegiatan lain sejenisnya yang berkenaan dengan lembaga pendidikan beserta segala komponennya, dan dalam kaitannya dengan pranata dan lembaga lain. Secara umum bidang garapan manajemen pendidikan sangatlah penting dalam keberlangsungan suatu sekolah. Bidang garapan manajemen pendidikan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu aspek statis dan dinamis. Aspek statis dalam pendidikan sebagai bagian dari manajemen pendidikan antara lain 1) manajemen murid, 2) manajemen kurikulum, 3) manajemen personal, 4) manajemen sarana, 5) manajemen keuangan, 6) manajemen tatalaksana, 7) manajemen organisasi lembaga pendidikan, dan 8) humas pendidikan. Adapun aspek dinamis dalam pendidikan antara lain 1) kepemimpinan, 2) komunikasi, dan 3) pengambilan keputusan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh di SLB Negeri I Bantul, peran kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dalam melaksanakan delapan bidang garapan

manajemen pendidikan sudah dilaksanakan dengan baik. Penerapan bidang garapan manajemen pendidikan tersebut mulai dalam tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. SLB Negeri 1 Bantul dalam penerapan bidang garapan manajemen pendidikan meliputi kegiatan menetapkan apa yang akan dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang diperlukan dan berapa biaya yang diperlukan. Pengorganisasian sebagai kegiatan membagi tugas kepada sesama orang yang terlibat dalam kerjasama organisasi pendidikan.

Pengkoordinasian di sekolah luar biasa baik di SLB Negeri 1 Bantul dimaksudkan untuk menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi tidak dikerjakan menurut kehendaknya sendiri akan tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan, demikian pula didalam pelaksanaan keseharian di kedua sekolah yang dijadikan subyek penelitian tersebut telah melaksanakan pengkoordinasian dengan baik. Pengkoordinasian baik yang terjadwal maupun yang tidak bila sewaktu-waktu ada permasalahan yang harus segera diselesaikan. Demikian pula pengkoordinasian juga dilakukan baik secara formal melalui rapat resmi maupun secara nonformal. Kedua sekolah menyadari bahwa pengkoordinasian yang baik akan memberikan petunjuk dalam kelancaran dan efektif efisiennya upaya pencapaian tujuan. Pengkoordinasian yang dimaksudkan oleh sekolah tersebut adalah kegiatan pengkoordinasian manusianya, keuangan, waktu dalam arti prioritas kerja. Dengan tujuan agar kegiatan tersebut yang telah dikoordinasikan dapat tetap solid maka diperlukan pula adanya pengarahan. Pengarahan dimaksudkan agar organisasi dapat melakukan secara konsisten menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Pengarahan dilakukan terutama sekali bila ada petunjuk baru tentang suatu juknis, namun demikian pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga sering dilakukan pada saat awal akan melakukan suatu pekerjaan maupun ditengah jalan dalam pelaksanaan suatu kegiatan bila terjadi kesalahan. Pengarahan yang dilakukan tidak semata-mata menjaga kewibawaan akan tetapi kewibawaan tersebut tercermin dalam sikap dan prinsip keteladanan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Untuk itu kemampuan kepala sekolah diperlukan untuk mencapai kepemimpinan yang baik dan disegani. Dalam pelaksanaannya di SLB Negeri 1 Bantul maka peran ini juga sudah terlaksana. Kemampuan kepemimpinan ini dimaksudkan adanya

kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan bersama. Pengarahan yang sudah berjalan maka diperlukan adanya monitoring atau pemantauan. Monitoring dimaksudkan untuk mengetahui hasil penyelenggaraan dari kerja sama yang telah ditetapkan dengan jalan mengidentifikasi, mengumpulkan data dalam usaha mengetahui sudah sampai seberapa jauh kegiatan pendidikan telah mencapai tujuannya, dan kendala apa yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan organisasi pendidikan tersebut.

Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan di sekolah yang dijadikan subjek penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut. Baik dalam manajemen kesiswaan, manajemen kurikulum, manajemen personal, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, manajemen tatalaksana, manajemen organisasi lembaga pendidikan, dan manajemen humas pendidikan belum dilaksanakan secara khusus akan tetapi masih dilaksanakan oleh guru yang ditunjuk untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Penugasan dan pembagian kerja yang lebih tepat sebagaimana secara teori dalam manajemen pendidikan tersebut sangat terkait dengan konsep kepemimpinan kepala sekolah.

Didasari memang tidak mudah untuk dapat menjadi kepala sekolah yang profesional yang disegani oleh semua yang dipimpinnya. Banyak hal yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah, banyak hal yang harus dipahami dan dipecahkan oleh seorang kepala sekolah. Selain itu kemampuan strategis dalam memimpin kelembagaan dan membangun hubungan dengan sesama anggota internal maupun di luar lembaga sangat diperlukan oleh seorang kepala sekolah. Untuk menjadi kepala sekolah yang profesional tentunya juga harus dimulai dari proses pengangkatan yang profesional pula. Proses pengangkatan yang profesional tersebut tentu saja juga berlaku untuk pengangkatan calon kepala sekolah di SLB. Demikian pula dalam pengangkatan kepala sekolah yang telah bergeser dari pengangkatan kepala sekolah seumur hidup setelah seorang guru diangkat menjadi kepala sekolah dan sekarang bergeser menjadi 3-5 tahun tentu memberikan konsekuensi bahwa profesionalismelah yang menjadi dasar pertimbangan seorang kepala sekolah layak untuk diangkat kembali menjadi kepala sekolah kembali atau tidak. Permendiknas no 28 tahun 2010 tentu menjadi dasar yang sangat penting.

Kemampuan pengelolaan personil sekolah adalah kemampuan untuk mengatur pelaksanaan pendidikan di sekolah, baik guru, maupun personil administrasi. Personil sekolah merupakan unsur pokok dalam sistem organisasi sekolah. Kepala sekolah harus mampu memberikan pengarahan, merancang tugas-tugas, mendelegasikan wewenang, mengadakan pembinaan dan memonitor pelaksanaan tugas personil sekolah. SLB Negeri I Bantul dalam melaksanakan pengelolaan personil sekolah masih terbatas dalam melaksanakan fungsi-fungsi rutinitas dan belum memberikan motivasi yang lebih seperti membuat karya penelitian kelas maupun karya tulis untuk mendorong prestasi kerja guru.

Kemampuan mengelola kesiswaan adalah kemampuan untuk mengelola dan mengatur siswa termasuk didalamnya dalam urusan pengadministrasian siswa. Kegiatan penyusunan perencanaan, mengelompokkan, mengadakan pembinaan disiplin dan mengatur organisasi siswa merupakan bagian dari tugas ini. Mencatat identitas siswa mulai dari sejak masuk sampai tamat yang berisi data-data diri, latar belakang keperibadian dan keluarganya, prestasi-prestasinya. Pelaksanaan manajemen kesiswaan atau murid juga belum dilaksanakan secara optimal oleh guru hal ini selain kondisi siswa juga karena kurang adanya dorongan internal untuk meningkatkan kemampuan siswa.

Dalam mengelola keuangan dan rencana sekolah baik yang berupa barang inventaris maupun non inventaris. Dalam bidang keuangan, kepala sekolah harus mampu mengatur pembukuan keuangan, prosedur penggunaan keuangan dan pertanggungjawabannya. Dalam bidang sarana, kepala sekolah harus mampu menginventarisasi, memelihara dan memonitor penggunaan semua peralatan sekolah yang ada. Dalam pelaksanaan keseharian di kedua sekolah tersebut pengelolaan keuangan sangat jarang dilakukan oleh guru. Hal ini disamping minimnya pemasukan juga karena keterbatasan sumber dana juga karena belum optimalnya unit usaha sekolah dalam memperoleh pemasukan.

Dalam pelaksanaan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat adalah kemampuan untuk membina hubungan antara sekolah dengan masyarakat secara harmonis. Sekolah akan bisa berkembang dengan baik, bila didukung oleh masyarakat. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu membina hubungan yang baik dengan masyarakat, baik orang tua siswa maupun masyarakat umum. Secara garis

besar, ada empat tahap yang perlu dilakukan kepala sekolah, yaitu menganalisis masyarakat, mengadakan komunikasi, melibatkan masyarakat dan memecahkan isu-isu negative masyarakat. Dalam pelaksanaannya dari kedua sekolah tersebut juga belum melakukan fungsi kehumasan secara lebih intensif terutama secara eksternal dengan masyarakat luas.

Akhirnya dalam pembahasan ini, peneliti ingin menyajikan kemabali tujuh pertanyaan ini agar terus menjadi bahan kajian dalam layanan pendidikan untuk anak berkebutuhan khusus dalam sudut pandang kepemimpinan kepala sekolah agar mendapatkan gambaran atau profil yang idealnya. Pertanyaan tersebut adalah: 1) Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat usia dini? 2) Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat sekolah dasar? 3) Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat sekolah lanjutan pertama? 4) Bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya di tingkat satuan pendidikan tingkat sekolah lanjutan atas? 5) Selain berdasarkan tingkat satuan pendidikan, bagaimana usaha kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya berdasarkan jenis kekhususan ABK yang ditangani? 6) Bagaimana dukungan Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. 7) Bagaimana Kepala Sekolah Luar Biasa Negeri 1 Bantul dalam usaha-usaha mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Kepala sekolah di SLB Negeri 1 Bantul, telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya yang ada, namun semua itu banyak tergantung dari kebijakan dinas. Kemampuan dalam memimpin sekolah oleh kepala sekolah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya namun demikian dalam pelaksanaan delapan bidang garapan manajemen pendidikan belum dilaksanakan secara optimal. Keterbatasan dalam pelaksanaan delapan bidang garapan manajemen pendidikan tersebut disebabkan oleh adanya berbagai faktor penghambat dari masing-masing bidang garapan manajemen pendidikan. Usaha yang dilakukan kepala SLB Negeri 1 Bantul dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya adalah melanjutkan kebijakan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah sebelumnya, namun demikian upaya yang dilakukan dengan selalu melakukan koordinasi di sekolah dan melaporkan kepada dinas. 2) dukungan kepala sekolah

dalam pelaksanaan delapan bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul, dengan cara memberikan deskripsi tugas secara jelas, melakukan koordinasi dan mengupayakan adanya pendelegasian tugas dan wewenang secara tegas dan jelas. Koordinasi dan pendelegasian sesuai dengan bidang dan rumpun ketunaan yang ada. 3) usaha-usaha kepala sekolah dalam mengatasi masalah pendidikan di sekolah yang dipimpinnya di SLB Negeri 1 Bantul dengan cara melakukan koordinasi dengan wakil kepala sekolah, koordinator jurusan. Dengan demikian pengembangan program ditingkat satuan pendidikan masih sangat tergantung dari kebijakan dinas selaku lembaga yang menaunginya.

## **B. Saran**

Agar sekolah yang memiliki cakupan tugas yang sangat besar tersebut, dapat meningkatkan peranserta sumber daya sekolah secara lebih baik maka perlu dilakukan terobosan yang dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada sesuai dengan tingkat satuan pendidikan. Dalam melaksanakan manajemen sekolah secara optimal maka kepala sekolah perlu mendorong para guru dan juga pegawai yang ada di sekolah tersebut untuk melaksanakan secara optimal mengenai delapan bidang garapan manajemen pendidikan maka kepala sekolah dapat melakukan pelatihan yang mengarah pada peningkatan kemampuan sesuai dengan bidang kerja guru dan pegawai tersebut .

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anonim. 1999. *Panduan Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. 1999. *Leaders Who make a Difference: Essential Strategies for meeting the Nonprofit Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Bumi Aksara.
- Edwin A. Locke dan Associates. 1997. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. (terjemahan: Aris Ananda) Jakarta: Mitra Utama.
- Emmett C. Murphy. 1998. *IQ Kepemimpinan*. (Terjemahan). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Fred E. Fiedler. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hartati Sukirman, dkk. 1998. *Manajemen Pendidikan*. Bantul: Diklat Kuliah Jurusan Administrasi Pendidikan.
- Lexy J. Moleong. 1999. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Made Pidarta. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Matthew B. Milles and Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. (terjemahan), Jakarta: UI Press.
- Meanem John, Van (ed). 1982. *Kualitatif Methodology*. Bewrly Hill: Sage Publication.
- Mudjito. 1998. *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: Remaja Rosda Karya Offset.
- Nanang Fattah. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution. 1992. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Slamet, Hamid Muhammad dan Cecep Rustana. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Suharsimi Arikunto. 1993. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Cetakan ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.