

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNGGUL:

(Studi Situs di SD Negeri 16 Mangkubumen)

ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH

Diajukan Kepada
Program Studi Manajemen Pendidikan
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan



Oleh:

SITI RAKHMIYATI

NIM : Q. 100 080 374
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Manajemen Sistem Pendidikan

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2012

LEMBAR PENGESAHAN

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNGGUL:

(Studi Situs di SD Negeri 16 Mangkubumen)

Diajukan Kepada
Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh:

SITI RAKHMIYATI
NIM : Q. 100 080 347

Surakarta, 28 Oktober 2012

Menyetujui

Pembimbing



Prof. Dr. Sutarna, M. Pd.

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNGGUL:
(Studi Situs di SD Negeri 16 Mangkubumen)**

Oleh:

SITI RAKHMIYATI

Q. 100 080 374

ABSTRACT

The general objective of the research is find out the actual description about principal's leadership in creating effective elementary school in State Elementary School No. 16 of Mangkubumen of Surakarta. Specifically, the research is aimed to know and to describe: 1) the characteristics of school lay out planning; 2) the characteristics of collegial relationship among teachers; and 3) the characteristics of societal acceptedness of the principal in State Elementary School No. 16 of Mangkubumen of Surakarta.

The type of the research is a case study with the object of effective school's principal leadership in State Elementary School No. 16 of Mangkubumen of Surakarta. The strategy employed in the research is ethnographical study. The data collecting method undertaken were in-depth interview, observation, and document. The data analysis technique was done using single site design. The component of data analysis conveys data reduction, data display, and verification. The data validity was achieved using triangulation, key informant review and member check techniques.

Based on the analysis, the research concludes that: 1) School's site lay out is designed in accordance to Government Regulation No. 19 of 2005. The lay out of the classroom are designed to comply students' art works and designed in accordance to PAKEM teaching and learning principles; 2) the characteristics of collegial relationship among teachers in State Elementary School No. 16 of Mangkubumen of Surakarta conveys the vertical and horizontal relationship. The professional relationship between the principal and teachers implies nurturance, guidance, motivational, and monitoring of learning activities. The four relationship patterns were administered by the principal in her daily life relationship; and 3) the characteristics of societal acceptedness of the principal in State Elementary School No. 16 of Mangkubumen of Surakarta is marked with both materials and non material supports provided by the school stakeholders in supporting educational process in State Elementary School No. 16 of Mangkubumen of Surakarta.

Key words: Principals' leadership, effective school, and school lay out Design

PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan dapat dilihat dari nilai tambah yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan, baik produk dan jasa maupun pelayanan yang mampu bersaing di lapangan kerja yang ada dan yang diperlukan. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal yang dilakukan melalui sekolah. Hal ini sesuai dengan pandangan Davies (2002: 197) yang menyatakan bahwa dalam konteks pendidikan, sekolah secara tradisional memberikan modal intelektual (*intellectual capital*) sedangkan keluarga memberikan modal sosial (*social capital*). Adanya perubahan dalam pola penerimaan tenaga kerja dan pertumbuhan konsumerisme berakibat terhadap adanya perubahan modal sosial yang mendukung anak.

“In the educational context, schools traditionally provided the ‘intellectual capital’, literacy, numeracy, and scientific understanding, while the family provided the social capital. The change in employment patterns, the breakdown of traditional family groupings, the decline of religious practice and the growth of consumerism have all impacted on social capital supporting the child” (Davies, 2002: 197).

Pada era globalisasi dan pasar bebas hanya sekolah yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang. Sekolah yang berkembang saat ini harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, sekolah yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan sekolah harus mampu menyikapi perkembangan jaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan sekolahnya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.

Kepemimpinan dalam pendidikan pada era ini harus mampu mengembangkan reformasi di sektor sekolah. Reformasi sekolah, menurut Caldwell (dalam Davies, 2002: 197) berlangsung dalam tiga tahap. Ketiga tahap tersebut adalah: 1) membangun sistem sekolah swakelola; 2) berfokus pada hasil pembelajaran; dan 3) menciptakan sekolah sebagai masyarakat pengetahuan.

Kepemimpinan sekolah yang efektif sudah barang tentu akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja elemen sekolah yang pada gilirannya dapat meningkatkan prestasi siswa. Hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian yang dilakukan Bulach, dkk., pada tahun 1998; Bossert, dkk., pada tahun 2000 yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berpengaruh terhadap pembangunan iklim sekolah, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja siswa (dalam Kelley, dkk., 2005: 20). Terkait dengan hal tersebut maka gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh dalam meningkatkan pembelajaran.

“the behaviors of building level principals are linked to the climate of school buildings effective leadership is critical ... the principal’s

instructional leadership behaviors affect the climate and instructional organization, both of which are linked to student achievement” (dalam Kelley et al., 2005: 20).

Dalam manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah ini diharapkan kepala sekolah dengan melibatkan *stakeholders*-nya, yaitu tata usaha, wakil siswa, wakil orang tua dan tokoh masyarakat dapat menyusun program pelaksanaan guna meningkatkan mutu pendidikan. Selanjutnya kepala sekolah secara periodik setiap akhir semester menyusun laporan kemajuan pengiriman laporannya ke Dinas pendidikan Kota/ Kabupaten dan pada akhir tahun pelajaran melakukan evaluasi untuk menilai pelaksanaan tersebut secara komprehensif, yang disampaikan ketua Komite Sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten Kota .

Kepala sekolah yang ideal menurut Steyn (2005: 329), harus mampu mengubah sekolah dari manajemen *top-down* menjadi partisipatif. Hal ini dapat dilakukan dengan (1) kepala sekolah memimpin bukannya memerintah; (2) hirarki pengambilan keputusan bergeser ke arah mendatar; (3) tanggungjawab dipikul bersama; (4) kepemimpinan diartikan sebagai memberdayakan anggota; (5) mampu mengembangkan keahlian kepada guru-guru yang dipimpinnya; (6) dihargai karena sikapnya bukan karena statusnya; (7) menekankan pada efektivitas sekolah; dan (8) mampu menciptakan budaya belajar. Kepala sekolah yang diharapkan oleh pemerintah pusat adalah benar-benar memahami maksud dan tujuan pendidikan nasional serta berkemauan untuk mencapai maksud dan tujuan pendidikan nasional tersebut.

Tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi para peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah kebijakan yang hendak dicapai atau ditempuh oleh

sekolah untuk mencapai tujuannya. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategisnya dari keputusan yang diambilnya semakin besar pula, sebaliknya semakin rendah kedudukannya seseorang dalam organisasi, keputusan yang diambilnya mengarah ke hal-ha yang tidak baik.

Bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah akan sangat berpengaruh terhadap kinerja di sekolah untuk meningkatkan produktifitas kerja demi mencapai tujuan, dan untuk mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan mereka sendiri harus berbuat baik, selain itu kepala sekolah harus bisa sebagai contoh, mempunyai kesabaran dan penuh pengertian. Di depan mampu memberikan tauladan, di tengah-tengah mampu membina kemauan dan membaangkitkan semangat, di belakang memberikan dorongan dan motivasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat mewujudkan sekolah yang berhasil.

Konsep sekolah yang berhasil atau dipandang berkelas dunia memiliki empat dimensi kriteria. Hal ini dikemukakan oleh Johnston dan Caldwell (dalam Davies, 2001: 120) yang mengemukakan empat dimensi sekolah kelas dunia yang berhasil. Keempat dimensi tersebut meliputi: 1) struktur koleboratif inklusif; 2) saluran komunikasi yang efektif; 3) perkembangan profesional yang terpadu dan bersifat inklusif; dan 4) kepemimpinan berfokus pembelajaran.

Kenyataan di lapangan menunjukkan adanya perbedaan sikap kepemimpinan kepala sekolah yang ideal dengan kenyataan di lapangan. Secara ideal, kepala sekolah seharusnya dapat memberdayakan seluruh elemen organisasi agar dapat terwujud sekolah yang efektif. Akan tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah justru lebih banyak memerintah dan memberikan instruksi pada bawahan, sehingga pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down* daripada partisipatif.

Selain hal tersebut di atas, permasalahan yang dihadapi dalam kepemimpinan sekolah di Indonesia adalah masih banyak kepala sekolah yang belum dapat menjalankan peranannya sebagai fasilitator perubahan dan

melaksanakan kepemimpinan berfokus pembelajaran di sekolah. Hal ini mengakibatkan timbulnya banyak kasus peyalahgunaan wewenang yang sebagian besar dilakukan oleh kepala sekolah.

SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta merupakan salah satu sekolah yang dianggap unggulan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa sekolah ini mampu meraih berbagai prestasi baik yang bersifat akademik maupun non akademik. Ditinjau dari sisi pendaftaran siswa baru, sekolah ini selalu menjadi pilihan utama orang tua siswa dalam menyekolahkan putra-putrinya saat mereka lulus dari Taman Kanak-kanak dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain di wilayah Kecamatan Laweyan.

SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul, sebagai salah satu satuan pendidikan yang dipandang cukup maju di Kecamatan Laweyan Surakarta layak diperhitungkan keberadaannya. Hal ini dapat dilihat dari besarnya animo masyarakat yang berkeinginan untuk menyekolahkan putra-putri mereka di sekolah ini pada setiap tahun ajaran baru. Dari sejumlah siswa tersebut, sebagian berasal dari keluarga yang berlatar belakang pendidikan tinggi dan memiliki keinginan untuk belajar yang tinggi pula.

Kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta yang dianggap sebagai sekolah unggulan dipandang berbeda dibandingkan dengan sekolah lain. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perbedaan dalam hal manajemen sekolah, iklim sekolah dan budaya kerja antara sekolah di SD unggulan dengan sekolah kebanyakan. Pada sekolah unggulan, keinginan untuk berprestasi dalam diri masing-masing anggota sangat nampak sehingga kepala sekolah dapat dengan mudah memfasilitasi keinginan berprestasi dari anggotanya tersebut. Di sisi lain, adanya keinginan untuk maju tidak begitu tampak jelas pada elemen organisasi di sekolah kebanyakan. Atas dasar kenyataan tersebut maka perlu dilakukan penelitian mengenai karakteristik kepala sekolah pada Sekolah Unggulan

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran nyata tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan Sekolah Dasar unggulan di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. Secara khusus tujuan ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan:

1) Karakteristik tata ruang di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta; 2) Karakteristik hubungan kerja guru Sekolah Dasar unggul di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta dan solusi yang dilakukan; dan 3) Karakteristik keberterimaan masyarakat terhadap kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah, menurut Departemen Pendidikan disebutkan harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM) (Mulyasa, 2005: 97-98). Atas dasar hal tersebut maka kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada konsep EMASLIM.

Kepala sekolah sebagai *Educator*. Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Kepala sekolah sebagai *Manager*. Sebagai manajer sekolah, tugas kepala sekolah mencakup empat tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menyusun program sekolah baik yang berupa program pengembangan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek, yang bersifat akademis maupun yang non akademis termasuk Rencana Anggaran Pendapatan belanja Sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Kepala Sekolah juga harus mampu menyusun organisasi personalia untuk semua tempat dan tugas yang bersifat tetap misalnya pengelola perpustakaan, laboratorium maupun yang bersifat insidental seperti dalam kepanitiaan

Kepala sekolah sebagai *Administrator*. Kepala sekolah sebagai administrator berhubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah juga memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Kepala sekolah sebagai *Supervisor*. Tugas sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Kepala sekolah sebagai *leader*. Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan kepala

sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepala sekolah sebagai *Innovator*. Sebagai seorang innovator, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Kepala sekolah harus konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan obyektif, adaptif dan fleksibel. Dengan demikian kepala sekolah harus mampu menemukan gagasan baru misalnya *moving class* ataupun pembelajaran terpadu dan sebagainya.

Kepala sekolah sebagai *Manager*. Kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Sekolah Efektif

Sekolah merupakan suatu sistem yang kompleks (Komariah dan Cepi Triatna, 2005:1). Hal ini disebabkan karena selain terdiri atas *input-proses-output*, sekolah juga memiliki akuntabilitas terhadap konteks pendidikan dan *outcome*.

Sekolah sebagai suatu sistem, menurut Slamet (2003: 3), secara universal memiliki komponen "*input*", "*proses*", dan "*output*". Sekolah sebagai sistem, seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah, pada umumnya, diukur dari tingkat kinerjanya. Kinerja sekolah adalah pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan.

Sekolah merupakan suatu sistem yang kompleks (Komariah dan Cepi Triatna, 2005:1). Hal ini disebabkan karena selain terdiri atas *input-proses-output*, sekolah juga memiliki akuntabilitas terhadap konteks pendidikan dan *outcome*.

Sekolah sebagai suatu sistem, menurut Slamet (2003: 3), secara universal memiliki komponen "*input*", "*proses*", dan "*output*". Sekolah sebagai sistem, seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah, pada umumnya, diukur dari tingkat kinerjanya. Kinerja sekolah adalah pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah sudah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Davies (2002) tentang kepemimpinan sekolah pada abad ke 21 mengkaji tentang perubahan dan tantangan yang dihadapi kepala sekolah. Menurut Davies dikatakan bahwa perubahan yang dihadapi dalam reformasi pendidikan pada abad ke 21 berlangsung dalam tiga tahap. Tahap pertama

perubahan adalah membangun sistem sekolah swakelola. Dalam tahapan ini sistem yang meliputi kurikulum terpusat, pengukuran dan akuntabilitas serta pengendalian sumber daya sekolah menjadi tanggungjawab di tingkat sekolah. Tahap kedua adalah fokus terhadap hasil pembelajaran. Pada tahap ini sekolah bebas untuk menentukan standar pencapaian *outcome* pendidikan. Tahap ketiga dari reformasi pendidikan sekolah menciptakan sekolah sebagai masyarakat belajar. Pada tahap ini sekolah diharapkan tetap menjadi masyarakat pembelajaran.

Adapun tantangan yang dihadapi pimpinan sekolah pada abad ke 21 menurut Davies ada enam tantangan. Keenam tantangan tersebut meliputi: 1) tantangan memimpin dengan tujuan moral; 2) tantangan memimpin proses perekayasaan ulang; 3) tantangan untuk memimpin pengembangan kompetensi inti organisasi; 4) tantangan memimpin tujuan stratejik; 5) tantangan memimpin suatu budaya keberhasilan; dan 6) tantangan memimpin dan mengelola untuk mencapai keseimbangan.

Penelitian lain tentang kepemimpinan sekolah efektif dilakukan oleh Kelley, Thornton dan Daugherty (2005). Penelitian ini mengkaji hubungan antara pengukuran kepemimpinan dengan iklim sekolah. Efektivitas kepemimpinan diukur dengan menggunakan Skala Efektivitas Pemimpin (The Leader Effectiveness Scale/ EFF). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah secara langsung berkorelasi dengan persepsi guru terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini pada gilirannya dapat memacu iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja siswa.

Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah juga dilakukan oleh Steyn (2005). Steyn mengkaji perubahan dalam manajemen sekolah di Afrika Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah dengan sendirinya tidak menjamin adanya perubahan positif pada sekolah atau tidak menjamin adanya efektivitas sekolah. Efektivitas sekolah tergantung pada sifat dan kualitas manajemen internal yang juga didukung oleh kepemimpinan yang efektif.

Penelitian mengenai peranan kepala sekolah dalam membangun sekolah efektif dilakukan oleh Vail (2005). Menurut Vail dikatakan bahwa peranan yang harus dilakukan kepala sekolah agar dapat menciptakan iklim sekolah yang baik

meliputi sepuluh hal. Kesepuluh hal yang harus dilakukan kepala sekolah antara lain mencakup: 1) memberikan dukungan kepada guru baru; 2) Mengetahui iklim sekolah yang sedang berlangsung; 3) memberdayakan guru dan staf; 4) mengenali dan memberi penghargaan kepada guru dan staf; 5) tidak mengabaikan semangat staf dan karyawan; 6) memperlakukan guru sebagai para profesional; 7) selalu menanyakan kepada karyawan mengenai hal-hal yang sedang terjadi; 8) membina kedisiplinan siswa; 9) dapat mengelola fasilitas (sarana dan prasarana) sekolah dengan baik; dan 10) mampu mengembangkan IQ Emosional.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini rancangan metode penelitiannya adalah metode penelitian kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan objek penelitian berupa kepemimpinan kepala sekolah unggul di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta.

Strategi atau pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnografi. Pendekatan etnografi, menurut Sutopo (2006: 32) lebih menekankan pada subjek pokok yang diteliti. Studi etnografi merupakan studi tentang bagaimana individu mencipta dan memahami kehidupan sehari-harinya, sehingga melalui metode ini peneliti berusaha memahami bagaimana orang memandang dan merumuskan struktur di dunia kehidupannya sendiri sehari-hari dan budaya mereka.

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan adalah tentang kepemimpinan kepala sekolah unggul di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta maka penelitian dilakukan di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. Pemilihan lokasi penelitian didasari pada beberapa keunikan yang melekat pada sekolah ini.

Keunikan tersebut antara lain adalah bahwa sekolah ini merupakan salah satu sekolah unggul di Kota Surakarta sehingga model kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini dapat dijadikan percontohan. Keunikan lain yang ada pada sekolah ini adalah bahwa di sekolah ini memiliki pengelolaan siswa cerdas istimewa dan memiliki bakat istimewa (CIBI).

Teknik analisis data dilakukan dengan mengacu pendapat Spradley. Setelah penelitian data lapangan sejumlah data yang dikumpulkan kemudian diklarifikasikan melalui analisis domain. Penggunaan analisis domain digunakan untuk menemukan bagian-bagian. Unsur-unsur domain pengertian suatu budaya (kebiasaan) yang berisi kategori yang lebih kecil dari budaya sekolah.

Dari hasil analisis domain kemudian dilanjutkan melalui analisis taksonomi. Analisis ini digunakan untuk menemukan bilakah dan bagaimanakan fokus penelitian (kepala sekolah) itu secara sistematis diorganisasikan atau dihubungkan.

Fase selanjutnya adalah membuat analisis komponen. Analisis ini digunakan untuk menemukan secara sistematis atribut-atribut (komponen suatu pengertian) yang berkaitan dengan budaya atau perilaku dari fokus penelitian (kepala sekolah). Pada bagian terakhir analisis data adalah analisis tema budaya.

Pengecekan keabsahan data penting dilakukan sebagai bagian dari penelitian yang bersifat ilmiah. Peneliti harus melakukan pemeriksaan terhadap keabsahan data secara cermat sesuai dengan teknik yang benar, sehingga upaya penelitan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Menurut Moleong (2005: 320) untuk menetapkan keabsahan data yang diperlukan teknik pemeriksaan yang didasar atas kriteria: 1. derajat kepercayaan (*credibility*), 2. keteralihan (*transferability*), 3. ketergantungan (*dependability*), dan 4. kepastian (*confirmability*). Keempat macam triangulasi sebagaimana dikemukakan oleh Denzin mencakup triangulasi sumber, metode, penyidik, dan teori.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Tata ruang sekolah menjadi salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, maka tata ruang sekolah yang kondusif akan dapat mendukung kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut.

Hasil penelitian di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta menunjukkan bahwa tata ruang sekolah diatur dalam bangunan berbentuk huruf U. Ruangan-ruangan atau bangunan dalam seluruhnya menghadap ke ruang terbuka yang terletak di tengah sehingga suasana kelas akan selalu segar karena pengaturan udara sudah disesuaikan dengan kebutuhan ruangan.

Secara kasar bangunan sekolah SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta terdiri dari 3 bangunan utama. Bangunan A, menghadap ke barat, terdiri dari tiga ruangan yaitu Garasi, Ruang Kantor Kepala Sekolah yang digabung dengan Ruang Tamu, dan Ruang Guru. Ruangan kepala sekolah dan ruang tamu memiliki luas $7 \times 7 \text{ m}^2$. Ruang garasi memiliki luas $3 \times 7 \text{ m}^2$. Ruang guru memiliki luas $7 \times 7 \text{ m}^2$.

Ruangan kepala sekolah dilengkapi dengan meja kerja kepala sekolah, meja tamu, dan kabinet yang berisi piala-piala sebagai pajangan. Sedangkan di sebelahnya digunakan sebagai ruang tamu dan ruang Tata Usaha yang disekat dengan kabinet berisi pajangan piala yang diperoleh sekolah.

Pengaturan tata ruang guru diatur dengan menghadap ke satu arah, yaitu ke arah utara dengan satu meja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di depan. Pengaturan ini dimaksudkan untuk memudahkan pada setiap kegiatan rapat koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Adapun pengaturan ruangan kelas diatur sesuai dengan kebutuhan kelas. Setiap ruangan kelas dilengkapi dengan bangku dan kursi siswa, meja dan kursi guru, 1 almari buku, papan tulis, dan pajangan dinding berupa karya siswa. Masing-masing kelas berisi 18 meja siswa yang artinya masing-masing kelas maksimal terdiri dari 36 siswa.

Karakteristik tata ruang di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta sudah mengacu pada Pasal 42 PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pasal tersebut menyatakan 'setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan'. Jadi adanya ruangan yang digunakan sebagai tempat usaha memang tidak melanggar aturan yang ditetapkan.

Hubungan kerja guru Sekolah Dasar unggul di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta dengan kepala sekolah sudah berjalan sangat baik. Koordinasi dilakukan setiap seminggu sekali. Hal ini dijelaskan oleh kepala sekolah SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta sebagai berikut:

“Koordinasi dengan guru kami lakukan setiap seminggu sekali. Hal ini berlangsung seperti itu karena begitu saya masuk di sini pada tahun 2007, kondisi guru di sini sudah demikian sibuk. Berbeda dengan di sekolah sebelumnya yang saya pimpin. Di sini hampir semua guru sudah pulang begitu selesai jam pelajaran karena mereka memberikan les tambahan di luar. Kalau di SD yang dulu saya pimpin, para guru biasanya masih di ruang guru untuk menyelesaikan pekerjaan hari itu sebelum pulang, sehingga kami biasa

melakukan koordinasi dan membahas segala permasalahan setiap usai jam pelajaran. Kalau di sini saya yang harus menyesuaikan waktu saya dengan para guru karena mereka mempunyai kesibukan di luar.” (Wawancara dengan Kepala Sekolah SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta).

Koordinasi yang dilakukan setiap satu minggu sekali dibenarkan oleh para guru yang menyatakan bahwa memang sejak dahulu hal tersebut sudah berlangsung demikian. Para guru di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta memiliki kesibukan memberikan les tambahan di luar sehingga begitu selesai jam pelajaran mereka langsung pulang.

Peranan kepala sekolah dalam hubungan dengan guru antara lain adalah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja serta sebagai penyelia berjalan dengan baik.

Terkait hubungan kerja antar sesama guru, kondisi para guru di di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta mengalami sedikit permasalahan. Permasalahan tersebut muncul pada sesama guru kelas pada kelas paralel. Hal ini dikarenakan kemampuan guru yang berbeda sehingga kadang-kadang timbul perbedaan dalam hal kemampuan daya serap siswa yang berbeda.

Karakteristik hubungan profesional antara kepala sekolah dengan guru di SD N 16 Surakarta berkaitan dengan kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik dan kompetensi evaluasi pendidikan. Ketiga kompetensi tersebut berhubungan erat dengan tugas keseharian kepala sekolah dengan tugas guru dalam pembelajaran.

Hubungan profesional antara kepala sekolah dengan guru mencakup hubungan pembinaan, pembimbingan, pemberian motivasi, dan monitoring pelaksanaan pembelajaran. Keempat pola hubungan tersebut dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kerja sehari-hari. Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru meliputi pembinaan dalam pelaksanaan bimbingan dan konseling di sekolah, pembinaan dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan perbaikan mutu pembelajaran.

Pengaturan hubungan kerja guru di SD Negeri No. 16 Surakarta diatur melalui tata tertib sekolah. Tata tertib tersebut disusun berdasarkan tiga kelompok aturan, yaitu aturan umum, aturan khusus bagi guru, dan aturan khusus bagi siswa.

Adanya Peraturan dan Tata Tertib yang harus dipatuhi oleh guru seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa pengendalian yang dilakukan Kepala Sekolah sudah berjalan dengan baik. Pelanggaran terhadap peraturan dan tata tertib tersebut dikenai sanksi secara proporsional sesuai dengan intensitas pelanggaran yang dilakukan. Sanksi dilakukan secara mendidik.

Komitmen Kepala Sekolah dalam menegakkan peraturan di SD Negeri No. 16 Surakarta menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam menegakkan kedisiplinan. Kedisiplinan itulah yang memberikan sumbangan besar terhadap kemajuan sekolah. Hal ini dikarenakan guru merupakan panutan bagi siswa-siswanya.

Pembinaan dalam pelaksanaan bimbingan dan konseling di sekolah kepada guru dilaksanakan secara terjadwal dalam evaluasi yang dilakukan setiap triwulan. Pembinaan dilakukan secara klasikal, yaitu semua guru yang hadir dalam diberi pengarahan tentang teknik-teknik bimbingan konseling dari supervisor pendidikan.

Pembinaan bimbingan dan konseling secara klasikal yang dilakukan pada pertemuan rapat evaluasi juga dikemukakan oleh salah seorang guru di SD Negeri No. 16 Surakarta. Pembinaan model tersebut cukup efektif dilakukan karena tidak mengganggu jadwal kerja setiap guru.

Program bimbingan bagi guru dilaksanakan oleh kepala sekolah SD Negeri No. 16 Surakarta dalam beberapa hal. Program tersebut mencakup bimbingan dalam hal-hal sebagai berikut: penyusunan silabus pelajaran; pemilihan dan penggunaan strategi pembelajaran; penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP); pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas untuk mengembangkan potensi yang dimiliki siswa; pengelolaan sarana dan prasarana pembelajaran di sekolah. Program tersebut dilaksanakan secara klasikal dalam pertemuan KKG.

Kesulitan dalam penyusunan silabus pembelajaran menjadi salah satu kendala bagi guru. Ditetapkannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di sekolah-sekolah mengalami hambatan dikarenakan kendala tersebut. Bimbingan yang diberikan oleh pengawas satuan pendidikan sangat membantu bagi guru dalam meningkatkan kemampuan penyusunan silabus pembelajaran.

Bentuk lain hubungan kerja antara kepala sekolah dengan guru adalah bahwa kepala sekolah merupakan pencipta lingkungan kerja yang cukup handal.

Kondisi tempat bekerja yang aman, nyaman serta mendapat jaminan perlindungan hukum sangat diperlukan bagi seorang pekerja. Dalam Permendiknas, tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya mendapat jaminan perlindungan hukum.

Jaminan perlindungan hukum yang diakui meliputi: a) rasa aman dalam melaksanakan tugas, b) perlindungan terhadap keadaan yang mengancam jiwa, c) perlindungan dari pemutus hubungan kerja secara sepihak, d) penyelenggaraan usaha kesejahteraan sosial sesuai beban tugasnya serta, e) berbagai ketidakseimbangan antara hak dan kewajiban.

Karakteristik hubungan pribadi antarguru dan kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Surakarta ditandai dengan adanya hubungan kekeluargaan yang kuat. Hubungan tersebut dimanifestasikan dengan adanya arisan keluarga yang dilakukan secara bergiliran di rumah setiap guru pada setiap bulannya. Dengan cara tersebut maka semua guru akan saling mengunjungi rumah rekan masing-masing.

Berdasarkan kepangkatan/ golongan, guru di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Kota Surakarta sudah cukup senior. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya guru yang sudah mempunyai pangkat/ golongan IV A sebanyak 15 orang atau 40,54%. Guru dengan jenjang kepangkatan golongan III (III B, C, dan D) sebanyak 4 orang atau 10,81%. Guru dengan jenjang kepangkatan II (II A, B, dan C) sebanyak 3 orang atau 8,11%. Guru Wiyata Bhakti dan guru honorer berjumlah 15 orang atau 40,54%.

Keberterimaan masyarakat terhadap kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Kota Surakarta ditandai dengan adanya dukungan baik materiil maupun non materiil yang diberikan oleh stakeholder sekolah dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Kota Surakarta. Dukungan materiil diwujudkan dalam pendanaan yang diberikan oleh *stake holder* sekolah dalam membiayai pembangunan gedung baru dan semua kegiatan pendidikan di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Kota Surakarta. Adapun dukungan non materiil dapat ditunjukkan dengan adanya berbagai kegiatan yang dilakukan Ikatan Orang Tua Murid (IOM) di sekolah tersebut.

Dukungan materiil yang diberikan oleh *stake holder* berupa bantuan pendanaan pembangunan gedung ruangan kelas baru dan berbagai bantuan untuk

melengkapi sarana pembelajaran di sekolah. Dukungan non materiil yang diberikan stake holder adalah berupa adanya berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh IOM dalam membantu mendukung kegiatan penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta.

Bentuk lain dukungan yang diberikan oleh *stake-holder* sekolah adalah berupa *networking*. *Networking* yang dilakukan para alumni SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta adalah berupa bantuan pelatihan dalam pengelolaan situs *facebook* SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta bagi siswa di sekolah tersebut.

Selain adanya dukungan yang diberikan, karakteristik keberterimaan masyarakat terhadap kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kota Surakarta juga ditandai dengan adanya penolakan atau tentangan dari beberapa pihak. Bentuk penolakan tersebut, meskipun tidak secara berterang dilandasi dengan adanya keraguan sementara pihak pada kemampuan yang dimiliki kepala sekolah dalam memimpin sekolah yang sudah menjadi sekolah favorit tersebut.

Bentuk lain dari keberterimaan masyarakat terhadap Kepala Sekolah SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta adalah munculnya penolakan dari beberapa kalangan dengan adanya kepala sekolah baru di sekolah tersebut. Penolakan tersebut muncul dalam bentuk isu-isu miring yang berkembang di sekitar masyarakat yang menganggap bahwa kepala sekolah tersebut ditempatkan di sekolah SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta karena kedekatan dengan Kepala UPTD sebelumnya.

Munculnya isu miring tersebut cukup beralasan mengingat Kepala Sekolah yang saat ini memegang jabatan di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta dulunya memegang jabatan di SD Negeri Bratan 1 Kecamatan Laweyan Kota Surakarta yang secara prestasi masih jauh dibandingkan dengan SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta.

Karakteristik fisik bangunan sekolah SD Negeri No. 16 Surakarta yang merupakan bangunan baru sangat mendukung terciptanya temperatur dan akustik ruangan yang memadai bagi kegiatan pembelajaran. Hasil penelitian yang dilakukan Harner menunjukkan bahwa temperatur ruangan yang melampaui 74° F akan

berpengaruh negatif terhadap pembelajaran matematika. Menurut Harner, temperatur ideal untuk kegiatan pembelajaran adalah 68° F – 74° F (Earthman, 2002: 3).

Kondisi bangunan fisik di sekolah SD Negeri No. 16 Kota Surakarta masih bagus. Kondisi fisik bangunan dapat menjadi salah satu faktor pendorong keberhasilan program pembelajaran yang dilakukan guru. Kondisi fisik bangunan dapat mempengaruhi efektivitas kerja guru. Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan Dawson dan Parker (Earhman, 2002: 9) yang menyatakan bahwa “*the condition of a school building not only influences student achievement, but can also influence the work and effectiveness of a teacher.*”

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemeliharaan sarana prasarana di SD Negeri No. 16 Surakarta cukup bagus. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan sarana prasarana pendidikan bertaraf internasional yang dicanangkan sekolah. Hasil ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Buckley, dkk., (2004, 1 - 10). Menurut Buckley, dkk., dikatakan bahwa “*teachers might be willing to take lower salaries in exchange for better working conditions.*” Hasil ini mengimplikasikan bahwa kurangnya sumber daya sekolah dapat memacu ketidakpuasan kerja guru.

Upaya melengkapi sekolah dengan teknologi informasi guna menciptakan standar sarana prasarana pendidikan bertaraf internasional di SD Negeri No. 16 Surakarta dilakukan dengan secara bertahap melengkapi guru dengan laptop. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Wilson (2008: 1-9). Menurut Wilson dikatakan bahwa guna mendukung pembelajaran “*schools need to accunt for virtual learning through the internet and have both wired and wireless digital, audio, an video connectivity.*” Penjelasan di atas diartikan bahwa sekolah harus menyediakan fasilitas pembelajaran virtual melalui internet. Keluasan akses melalui internet akan memudahkan guru dan siswa memperoleh akses yang lebih besar ke pendidikan yang lebih tinggi. “*Such connections enable teachers and students to have greater resources as well as access to institutions of higher learning.*”

Pengaturan tata ruang di SD Negeri No. 16 Surakarta sudah mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana yang diatur dalam PP. No. 19 tahun 2005. Hal ini didasari adanya pertimbangan bahwa sekolah tersebut mengembangkan ketrampilan

kewirausahaan. Atas dasar hal tersebut, maka sekolah menggunakan salah satu bagian ruangan untuk usaha yang dijalankan oleh koperasi. Usaha tersebut juga dimanfaatkan oleh masyarakat umum atau masyarakat di luar sekolah. Kemudian ada dua ruangan lain yang dikelola oleh pihak ke tiga yaitu dikontrak.

Pengaturan tata ruang guru yang berdekatan dengan ruang administrasi dan ruang Kepala Sekolah memungkinkan untuk kemudahan dalam hal koordinasi. Tata letak ketiga ruangan di mana ruang administrasi berada di tengah antara ruang Kepala Sekolah dengan ruang guru memberikan keleluasaan baik kepada Kepala Sekolah maupun guru untuk melakukan koordinasi dengan tenaga administrasi sekolah.

Berdasarkan hal tersebut, maka karakteristik pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan di SD Negeri No. 16 Surakarta dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Pemanfaatan dilakukan secara optimal; 2) Optimalisasi pemanfaatan dilakukan dengan penjadwalan agar sarana pembelajaran yang terbatas dapat digunakan bersama-sama; 3) Selain dilakukan secara optimal, pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan sebagai sarana eksplorasi kompetensi siswa dan sebagai sarana pengembangan kreativitas dan inovasi siswa; 4) Strategi pengendalian pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di SD Negeri No. 16 Surakarta dilakukan oleh guru yang ditugaskan secara khusus untuk mengelola sarana dan prasarana pendidikan; dan 5) Strategi pengendalian dilakukan dengan cara pencatatan sejak penerimaan barang dan dijadikan sebagai inventarisasi di sekolah hingga barang tersebut dihapuskan dari daftar inventarisasi.

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian di atas, selanjutnya dapat disusun hipotesis penelitian tentang karakteristik tata ruang sekolah di SD Negeri No. 16 Surakarta sebagai berikut: 1) Semakin tetap pengaturan tata ruang sekolah maka prestasi sekolah akan semakin baik; 2) Semakin tepat pengelolaan konflik yang dilakukan maka iklim kerja akan semakin kondusif, sehingga kinerja sekolah semakin meningkat; dan 3) Semakin efektif perencanaan strategik yang dilakukan sekolah, maka sekolah akan semakin efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dari pembahasan di atas tentang kepemimpinan kepala sekolah unggulan maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Penolakan berasal dari kalangan internal maupun eksternal. Penolakan dari kalangan internal berasal dari para guru yang menolak adanya perubahan yang dilakukan kepala sekolah. Adanya perubahan menjadikan alokasi waktu yang sudah disusun para guru terganggu. Untuk mengatasi permasalahan ini, Kepala Sekolah menawarkan kompromi. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah memiliki kemampuan untuk mengatasi konflik.

Pengaturan tata ruang guru yang berdekatan dengan ruang administrasi dan ruang Kepala Sekolah memungkinkan untuk kemudahan dalam hal koordinasi. Tata letak ketiga ruangan di mana ruang administrasi berada di tengah antara ruang Kepala Sekolah dengan ruang guru memberikan keleluasaan baik kepada Kepala Sekolah maupun guru untuk melakukan koordinasi dengan tenaga administrasi sekolah.

Hubungan kerja guru Sekolah Dasar unggul di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kecamatan Laweyan Kota Surakarta mencakup hubungan pembinaan, pembimbingan, pemberian motivasi, dan monitoring pelaksanaan pembelajaran. Keempat pola hubungan tersebut dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kerja sehari-hari. Pengendalian terhadap guru dilakukan dengan penyusunan Peraturan dan Tata Tertib bagi guru di mana pelanggaran terhadap peraturan akan diberikan sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan.

Keberterimaan masyarakat terhadap kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Kota Surakarta ditandai dengan adanya dukungan baik materiil maupun non materiil yang diberikan oleh *stakeholder* sekolah dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kidul Kota Surakarta. Selain adanya dukungan yang diberikan, karakteristik keberterimaan masyarakat terhadap kepala sekolah di SD Negeri Nomor 16 Mangkubumen Kota Surakarta juga ditandai dengan adanya penolakan atau tentangan dari beberapa pihak. Bentuk penolakan tersebut, meskipun tidak secara

berterang dilandasi dengan adanya keraguan sementara pihak pada kemampuan yang dimiliki kepala sekolah dalam memimpin sekolah yang sudah menjadi sekolah favorit tersebut. Bentuk keberatan dengan adanya keberadaan kepala sekolah adalah munculnya isu miring yang mengikuti penempatan kepala sekolah di SD Negeri No. 16 Mangkubumen Kidul Surakarta tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini selanjutnya dapat dikemukakan implikasi hasil penelitian baik secara teoretis maupun secara praktis sebagai berikut. Secara teoretis, implikasi hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan wawasan bagi penelitian selanjutnya pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta tentang Manajemen Sistem Pendidikan. Apabila pengaturan tata ruang sekolah diatur dapat mendukung kegiatan belajar mengajar yang efektif, maka hasil yang diperoleh akan lebih optimal sehingga dapat memberikan daya guna optimal dalam menunjang kegiatan pendidikan di sekolah.

Implikasi praktis hasil penelitian ini adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan masukan bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta dalam upaya penataan tata ruang sekolah yang efektif dan efisien di sekolah. Implikasi tersebut berupa pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang mampu mengoptimalkan daya guna sarana prasarana yang ada sehingga menjadi semakin efektif dan efisien.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut: 1) Bagi pengambil kebijakan. Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang membutuhkan biaya tidak sedikit harus dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Untuk itu disarankan kepada pihak pengambil kebijakan agar dapat mendorong sekolah untuk dapat membuat perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang baik dalam pengelolaan sarana dan prasarana sekolah; 2) Bagi sekolah. Tingginya biaya yang harus disediakan dalam mengadakan sarana dan prasarana sekolah harus diimbangi dengan pemanfaatan yang optimal. Untuk itu disarankan kepada pihak sekolah untuk dapat mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah masing-masing; 3) Bagi Peneliti selanjutnya. Peneliti yang akan datang diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang lebih mendalam terkait dengan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan. Dengan demikian hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian akan menjadi lebih sempurna dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian mengenai manajemen sistem pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2006. *Perencanaan Pendidikan Terpadu*. Jakarta: Depdiknas.
- _____. 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Dirjen Dikdasmen.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Buckley, Jack., Mark Schneider, and Yi Shang. 2004. The Effects of School Facilities on Teacher Retention in Urban School Districts. *National Clearinghouse for Educational Facilities*. Vol. 2 No. 1, pp: 1 – 10, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 30 Maret 2010.
- Bungin, Burhan (Ed). 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Coulson, Andrew. 2003. Implementing “Education for All”: Moving from Goals to Action. *Paper*. Prepared for: The 2nd Incontro Internazionale Milanoliberal, Milan, Italy, Saturday, May 17, 2003. PP. 1-26. <http://www.pqums.umi.com> diakses pada 12 Mei 2010.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davies, Brent. 2002. Rethinking schools and schools leadership for the twenty-first century: changes and challenges. *Journal of Educational Management*. www.emeraldinsight.com diakses pada 12 Mei 2010.
- Harsono. 2008. *Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi: Perspektif Sosiopolitik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2005. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kelley, Robert C., Bill Thornton, and Richard Daugherty. 2005. Relationship Between Measures of Leadership and School Climate. *Journal of Educational Management*. Nevada: University of Nevada, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 Mei 2010.
- Mantja, W., dkk. 1995. *Perekaman Data, Wawancara Mendalam, Dalam Penelitian Kualitatif*. Malang : Universitas Negeri Malang Program Pasca Sajana.
- Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Purwanto Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Slamet. 2003. Menjadi Kepala Sekolah Tangguh. *Artikel*. www.depdiknas.go.id diakses pada 18 Oktober 2007
- Soekanto, Soedono. 2005. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Steyn, G.M., 2005. Cardinal Shifts in School Management in South Africa. *Education*. Vol 124 No. 2, [http: www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com) diakses pada 3 Mei 2010.
- Supriadi, Dedi. 2005.. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutopo, Heribertus, 2006, “*Pengantar Penelitian Kualitatif*”, Surakarta : Pusat Penelitian Universitas Sebelas Maret.
- Taylor, Cyril and Conor Ryan. 2005. *Excellence in Education: The Making of Great Schools*. London: David Fulton Publishers.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wilson, Catherine L., 2008. The Impact of the Educational Facility on Student Achievement. *Journal of Educational Facilities Planning*. Vol. 2 No. 1 2008, pp: 1 – 10, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 27 Januari 2010.