

**PERSEPSI KEPALA SEKOLAH TERHADAP TUGAS POKOK DAN
FUNGSI (TUPOKSI) KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR
NEGERI SE-UPT WILAYAH YOGYAKARTA UTARA**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan**



**Oleh
Danu Cahyo Seputro
NIM 08101241032**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
AGUSTUS 2012**

PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul **“Persepsi Kepala Sekolah Terhadap Tupoksi Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara”** yang disusun oleh Danu Cahyo Seputro, NIM 08101241032 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.



Pembimbing I

Meilina Bustari, M.Pd

NIP. 19730502 199802 2 001

Yogyakarta, Juni 2012

Pembimbing II

MD. Niron, M.Pd

NIP. 19590605 198503 2 001

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, Agustus 2012
Yang menyatakan,



Danu Cahyo Seputro
NIM 08101241032

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “PERSEPSI KEPALA SEKOLAH TERHADAP TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI) KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-UPT WILAYAH YOGYAKARTA UTARA” yang disusun oleh Danu Cahyo Seputro, NIM 08101241032 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Juli 2012 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Meilina Bustari, M.Pd	Ketua Penguji		31-07-2012
Nurtanio Agus P, M.Pd	Sekretaris Penguji		01-08-2012
Hermanto, M.Pd	Penguji Utama		30-07-2012
MD. Niron, M.Pd	Penguji Pendamping		03-08-2012

Yogyakarta, 31 AUG 2012
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan,



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

MOTTO

“ Keberuntungan adalah hadiah bagi orang yang mau berusaha ”

penulis

*“ It is literally true that you can succeed best and quickest by helping others to
succeed “*

Napoleon Hill

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk :

1. Bapak dan Ibu
2. Almamater Universitas Negeri Yogyakarta
3. Nusa Bangsa dan Agama

**PERSEPSI KEPALA SEKOLAH TERHADAP TUGAS POKOK DAN
FUNGSI (TUPOKSI) KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR
NEGERI SE-UPT WILAYAH YOGYAKARTA UTARA**

Oleh:
Danu Cahyo Seputro
NIM. 08101241032

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI kepala sekolah di SDN se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, yang difokuskan pada TUPOKSI yang mampu dilaksanakan, TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI yang dapat didelegasikan, serta TUPOKSI yang membutuhkan keterampilan khusus.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan satu variabel yaitu TUPOKSI kepala sekolah. Subjek penelitian ini adalah 20 Kepala SDN di UPT wilayah Yogyakarta Utara. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket, observasi tidak terstruktur, serta wawancara tidak terstruktur. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan perhitungan persentase.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut kepala sekolah, semua TUPOKSI-nya mampu dilaksanakan (100%), namun masih terdapat TUPOKSI yang dirasa sulit dilaksanakan (38,9%), TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan yaitu TUPOKSI menerapkan TIK (52,5%), membuat perencanaan sekolah (47,5%), mengelola administrasi keuangan (43,75%), merumuskan dan menjabarkan visi-misi & tujuan sekolah (43,75%), memanfaatkan hasil supervisi (41,25%), menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (40%), serta memberikan layanan konseling (35%), akan tetapi menurut kepala sekolah TUPOKSI-nya dapat didelegasikan (56,3%), TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan yaitu TUPOKSI melaksanakan ekstra & kokurikuler (95%), mengelola sarana-prasarana (95%), menyusun administrasi kesiswaan (90%), menyusun administrasi keuangan (90%), menyusun administrasi perlengkapan (90%), menerapkan TIK (75%), merumuskan dan menjabarkan visi-misi & tujuan sekolah (70%), menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (70%), serta memanfaatkan hasil supervisi (50%). TUPOKSI kepala sekolah juga dianggap membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya (60,7%), diantaranya meliputi TUPOKSI mengelola pembiayaan sekolah (80%), menyusun administrasi program pengajaran (75%), mengelola administrasi keuangan sekolah (75%), menyusun program supervisi (75%), menerapkan TIK (75%), melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (70%), melaksanakan ekstra & kokurikuler (65%), melaksanakan program pembelajaran (65%), memberikan layanan konseling (65%), serta memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan bagi guru, staf maupun siswa (55%).

Kata kunci: *Persepsi Kepala Sekolah, TUPOKSI*

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan jenjang pendidikan Strata 1 (S1) pada program studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Terselesaikannya penulisan skripsi ini adalah berkat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Yogyakarta yang secara tidak langsung telah memberikan kemudahan dan kelancaran bagi penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Ilmu Pendidikan.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah memberi izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Meilina Bustari, M.Pd dan Ibu M.D. Niron, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I dan II, yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan motivasi dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Hermanto, M.Pd selaku penguji utama skripsi yang telah menguji dan memberi masukan-masukan untuk perbaikan skripsi ini.

6. Bapak Nurtanio Agus P, M.Pd selaku sekretaris yang telah memberikan saran dan kritik dalam ujian skripsi.
7. Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta utara, atas bantuan dan kesediaannya dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian.
8. Ibu Dwi Esti Andriani, M.Pd. M.Ed.St dan seluruh dosen Administrasi Pendidikan yang telah memberikan informasi tentang penulisan skripsi kepada penulis selama penulisan skripsi.
9. Ibu, Bapak, dan keluargaku yang telah memberikan motivasi serta do'a selama penulis menyelesaikan skripsi.
10. Teman-teman Jurusan Administrasi Pendidikan angkatan 2008 (Guntur, Wahyu Puji, Dhendhi, Refti, Fahrudin, Tiara, dll) yang telah memberi bantuan dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
11. Semua pihak yang telah menyumbangkan pemikiran dan motivasinya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini di masa mendatang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dalam pengembangan wacana ilmu pengetahuan terutama pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

Yogyakarta, Juli 2012



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR	11
A. Deskripsi Teori	11
1. Pengertian Persepsi	11
2. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	12
a. Pengertian	12
b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	13
c. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS	14
3. Kekepalasekolahan	16
a. Pengertian Kepala Sekolah	16
b. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah	18

c. Peran Kepala Sekolah -----	23
1) Kepala Sekolah sebagai <i>Edukator</i> -----	23
2) Kepala Sekolah sebagai Manajer -----	25
3) Kepala Sekolah sebagai Administrator -----	27
4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor -----	29
5) Kepala Sekolah sebagai <i>Leader</i> -----	31
6) Kepala Sekolah sebagai <i>Inovator</i> -----	34
7) Kepala Sekolah sebagai <i>Motivator</i> -----	36
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah ----	38
B. Penelitian yang Relevan -----	39
C. Kerangka Berpikir -----	41
BAB III METODE PENELITIAN -----	44
A. Pendekatan Penelitian -----	44
B. Subjek Penelitian -----	45
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional -----	47
D. Teknik Pengumpulan Data -----	49
E. Instrumen Penelitian -----	52
F. Uji Keabsahan Data -----	52
G. Teknik Analisis Data -----	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN -----	58
A. Deskripsi Umum Penelitian -----	58
B. Penyajian Data dan Pembahasan -----	62
1. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara -----	62
a. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Mampu Dilaksanakan -----	64
b. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Paling Sulit Dilaksanakan -----	70
c. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Dapat Didelegasikan -----	77

d. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Membutuhkan Keterampilan Khusus -----	87
C. Keterbatasan Penelitian -----	98
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN -----	99
A. Kesimpulan -----	99
B. Implikasi -----	101
C. Saran -----	101
DAFTAR PUSTAKA -----	103
LAMPIRAN -----	106

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1. Daftar Kepala SDN se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara-----	46
Tabel 2. Skor Jawaban -----	51
Tabel 3. Interval Nilai Angket <i>Likert</i> -----	57
Tabel 4. Interval Nilai Angket <i>Guttman</i> -----	57
Tabel 5. Keadaan Kepala SDN se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara -----	60
Tabel 6. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara-----	63
Tabel 7. TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan-----	71
Tabel 8. TUPOKSI yang Paling Dapat Didelegasikan -----	78
Tabel 9. TUPOKSI yang Paling Membutuhkan Keterampilan Khusus-----	88

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1. Skema Kerangka Berpikir-----	43
Gambar 2. TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan-----	72
Gambar 3. TUPOKSI yang Paling Dapat Didelegasikan -----	79
Gambar 4. TUPOKSI yang Paling Membutuhkan Keterampilan Khusus -----	89

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1. Surat Penelitian -----	107
Lampiran 2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian -----	130
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian -----	132
Lampiran 4. Pedoman Observasi -----	139
Lampiran 5. Rambu-Rambu Wawancara Tidak Terstruktur-----	140
Lampiran 6. Tabulasi Data Hasil Uji Instrumen TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan -----	141
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen -----	142
Lampiran 8. Tabulasi Data Hasil Penelitian TUPOKSI yang Mampu Dilaksanakan -----	147
Lampiran 9. Distribusi Frekuensi TUPOKSI yang Mampu Dilaksanakan -----	148
Lampiran 10. Tabulasi Data Hasil Penelitian TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan-----	149
Lampiran 11. Distribusi Frekuensi TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan-----	150
Lampiran 12. Tabulasi Data Hasil Penelitian TUPOKSI yang Dapat Didelegasikan -----	151
Lampiran 13. Distribusi Frekuensi TUPOKSI yang Dapat Didelegasikan -----	152
Lampiran 14. Tabulasi Data Hasil Penelitian TUPOKSI yang Membutuhkan Keterampilan Khusus -----	153
Lampiran 15. Distribusi Frekuensi TUPOKSI yang Membutuhkan Keterampilan Khusus -----	154

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan berbagai upaya, salah satu diantaranya melalui kebijakan implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS), merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis (2003: 11), bahwa MBS memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri. Sekolah dipandang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang serta kebutuhannya sendiri, sehingga pengelolaan sumber daya sekolah akan lebih efektif dan efisien pada level sekolah. Selain itu, MBS yang memberikan otonomi disertai akuntabilitas mengkondisikan terciptanya manajemen sekolah yang transparan, serta dapat meningkatkan demokrasi yang sehat di dalam sekolah, melalui pelibatan masyarakat sekolah dalam pengambilan keputusan.

Implementasi MBS mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian sekolah dan inisiatif sekolah dalam memberdayakan segala sumber daya yang ada, meningkatkan tanggung jawab serta kepedulian masyarakat sekolah terhadap penyelenggaraan pendidikan, hal ini dikarenakan semua masyarakat sekolah dilibatkan dalam pengambilan keputusan. MBS juga mampu meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah, karena sekolah akan berusaha

meningkatkan pendidikannya masing-masing agar lebih unggul dari sekolah lain (Nurkolis, 2003: 27).

Keberhasilan implementasi MBS dipengaruhi oleh berbagai faktor, satu diantaranya yang sangat menentukan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama dalam semua kegiatan di sekolah. Menurut Wahjosumidjo (2005: 83) kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, sehingga semua pelaksanaan kegiatan sekolah menjadi tanggung jawabnya. Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), dinyatakan bahwa kepala sekolah dituntut untuk mampu merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi, menjalankan kepemimpinan sekolah, serta menerapkan sistem informasi sekolah.

Implementasi MBS yang menekankan akuntabilitas menjadikan tugas kepala sekolah semakin kompleks dan beragam (Jennifer King Rice, 2010: 1). E. Mulyasa (2004: 98-120) mengidentifikasi sedikitnya tujuh peran kepala sekolah untuk keberhasilan MBS yaitu sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader/pemimpin*, *inovator*, dan *motivator*, dan Jennifer King Rice (2010: 2) menemukan paling tidak terdapat 40 jenis pekerjaan kepala sekolah setiap harinya. Mendukung pendapat ini, Thomas. J. Sergiovanni (2009: 24-25) mengatakan bahwa dahulu kepala sekolah lebih berperan sebagai administrator, yaitu melakukan proses administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan, namun di era yang semakin modern sekarang ini, kepala sekolah juga berperan sebagai pendidik yang dituntut untuk lebih

fokus meningkatkan mutu peserta didik dan sekolah, juga menekankan pada peranannya sebagai pemimpin yakni mendefinisikan visi-misi, dan tujuan sekolah yang mampu memenuhi tuntutan atau kebutuhan masyarakat, serta mengembangkan strategi–strategi yang tepat untuk mencapai visi dan tujuan sekolah tersebut. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan dan mengembangkan potensi bawahan, mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu, mampu melakukan hubungan yang harmonis dengan masyarakat khususnya masyarakat sekolah (E. Mulyasa, 2004: 126). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Jennifer King Rice (2010: 2), bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu bekerja sama dengan bawahannya, konsisten dalam mencapai visi dan tujuan sekolah, memiliki banyak pengalaman dalam memimpin, serta mampu mengalokasikan waktu dalam pelaksanaan tugasnya.

Deskripsi di atas menunjukkan bahwa implementasi MBS berdampak pada peningkatan peran, kompleksitas tugas, dan pekerjaan kepala sekolah. Dengan jumlah tugas yang semakin banyak, kepala sekolah membutuhkan waktu yang mencukupi agar pelaksanaan tugasnya dapat dilakukan secara efektif, namun pada kenyataannya waktu yang dimiliki oleh kepala sekolah tidak sebanding dengan jumlah tugas yang harus dilaksanakannya. Kepala sekolah hanya memiliki jam kerja 24 jam per minggu, 6 jam diantaranya digunakan untuk melaksanakan tugas mengajar, sehingga waktu yang efektif untuk melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah hanya 18 jam per minggu. Ketidakseimbangan antara jumlah tugas dengan ketersediaan waktu tersebut membuat kepala sekolah

hanya memfokuskan pada pelaksanaan tugas tertentu saja, sedangkan tugas yang lainnya diabaikan (Jennifer King Rice, 2010: 3).

Beban kerja kepala sekolah yang meningkat tanpa didukung jumlah jam kerja yang mencukupi dapat mengakibatkan stres kerja. David dan Newstrom (Boedijaeni, 2011), mengatakan bahwa salah satu penyebab stres kerja adalah tugas yang terlalu banyak yang tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian, serta waktu yang tersedia bagi karyawan. Berbagai faktor lain yang juga menyebabkan stres kerja pada kepala sekolah dikemukakan oleh Eneidy Mlaki (2007: ii) dalam hasil penelitiannya di SMP Negeri 1 Depok Sleman yang menunjukkan bahwa masalah utama penyebab stres kerja kepala sekolah adalah konflik peran, pencapaian prestasi siswa yang menurun dan dibawah rata-rata, kedisiplinan guru, serta beban kerja yang tinggi. Jika tidak ditangani, stres kerja dapat menurunkan kinerja kepala sekolah. Rendall Schuller (1980) (Boedijaeni, 2011) menyebutkan dampak negatif stres kerja yaitu kekacauan kerja dan hambatan dalam manajemen operasional kerja, gangguan kenormalan kerja, serta produktivitas atau kinerja yang menurun. Berdasarkan hal tersebut, dengan kompleksitas tugas kepala sekolah yang tidak sebanding dengan ketersediaan jam kerja, akan membuat stres kerja kepala sekolah yang berujung pada penurunan kinerja, serta kurang efektifnya pelaksanaan tugas.

Tuntutan tugas kepala sekolah yang semakin tinggi akan menyebabkan timbulnya konflik peran, hal ini dipertegas oleh Gary Yukl (2001: 38) bahwa tekanan dari berbagai kalangan serta ketidakjelasan peran membuat pemimpin mengalami konflik peran. Pada era otonomi ini kepala sekolah dituntut untuk

meningkatkan prestasi siswa, hal tersebut dilihat dari penetapan standar kelulusan oleh pemerintah, sehingga kepala sekolah harus memfokuskan dirinya pada peranannya sebagai pendidik dengan melakukan pembinaan kepada siswa agar mampu mencapai standar yang ditetapkan (Tammy. A. Andreyko, 2010: 14). Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa adalah dengan meningkatkan kualitas guru. Pembinaan kepada guru atau yang disebut dengan supervisi harus dilakukan kepala sekolah untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif, dengan kualitas pembelajaran yang meningkat maka akan berdampak pada peningkatan prestasi siswa (Suharsimi Arikunto, 2004: 33). Dengan demikian, tuntutan peningkatan prestasi siswa secara tidak langsung akan berdampak pada tuntutan kepala sekolah untuk melaksanakan peranannya sebagai supervisor. Lebih lanjut dikemukakan oleh Tammy. A. Andreyko (2010: 14-16), bahwa selain tuntutan peningkatan prestasi siswa, di era otonomi ini kepala sekolah juga dituntut untuk melaksanakan kegiatan manajerial di sekolah yakni mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah guna mencapai tujuan sekolah, termasuk pendayagunaan keuangan. Dengan begitu peran kepala sekolah sebagai manajer juga tidak dapat diabaikan, namun disisi lain era otonomi yang menuntut adanya akuntabilitas juga mengharuskan kepala sekolah untuk menjalankan tugas keadministrasiannya. Dengan demikian semakin jelas bahwa tugas kepala sekolah sangat berat dan kompleks, serta membutuhkan banyak keterampilan dalam melaksanakannya.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya faktor partisipasi masyarakat

sekolah dan dukungan dari berbagai pihak (Susanto, 2008: 88-195). Keterlibatan guru dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkup sekolah akan sangat membantu meringankan tugas kepala sekolah, namun pada kenyataannya kualitas guru masih rendah sehingga belum tentu mampu melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah (M. Shiddiq Al- Jawi, 2006). Selain itu partisipasi masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah juga masih kurang (Susanto, 2008: 195), hal ini lah yang membuat kepala sekolah harus melaksanakan tugas-tugasnya secara mandiri. Faktor lain yang dibutuhkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah dukungan dari pemerintah, baik berupa pembinaan maupun dukungan materi, namun pada kenyataannya lebih banyak dukungan pemerintah yang difokuskan kepada guru dibandingkan kepada kepala sekolah, padahal kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah. Minimnya dukungan pemerintah inilah yang menyebabkan tugas kepala sekolah menjadi semakin berat.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti di beberapa SD Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara, diantaranya di SDN Kyai Mojo, SDN Sagan, dan di SDN Widoro, diketahui bahwa beberapa kepala sekolah menganggap tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tergolong berat, hal ini dikarenakan banyaknya jumlah tugas yang harus dilaksanakan, serta minimnya pembinaan yang diberikan oleh pemerintah kepada kepala sekolah. Dalam studi pendahuluan juga ditemukan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah di SDN Kyai Mojo yang juga mengampu di SDN Bumijo, diantaranya ketidakseimbangan antara banyaknya jumlah tugas kepala sekolah

dengan ketersediaan jam kerja kepala sekolah, yang menyebabkan pelaksanaan tugas kurang optimal. Selain itu terkadang kepala sekolah dihadapkan pada tugas-tugas insidental, seperti rapat, upacara-upacara, dsb sehingga menyebabkan penundaan pelaksanaan tugas utamanya serta pelaksanaan tugas yang melebihi jam kerjanya. Sementara itu Kepala Sekolah SDN Sagan menyatakan bahwa, dukungan pemerintah terhadap kinerja kepala sekolah masih minim, hal ini terlihat dari minimnya pembinaan maupun fasilitas yang diberikan oleh pemerintah kepada kepala sekolah. Faktor-faktor tersebut yang menyebabkan kepala sekolah kesulitan dalam mengembangkan kompetensi, serta kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Persepsi Kepala Sekolah Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan mengenai pelaksanaan tugas kepala sekolah, diantaranya :

1. MBS menyebabkan TUPOKSI kepala sekolah menjadi semakin kompleks.
2. Peningkatan beban kerja kepala sekolah yang belum diimbangi dengan peningkatan jumlah jam kerja kepala sekolah.
3. Beban tugas yang tinggi dan ketidakjelasan tugas menyebabkan kepala sekolah mengalami stres kerja.

4. Tuntutan dan beban tugas yang tinggi menyebabkan kepala sekolah tidak dapat optimal dalam menjalankan peran-perannya.
5. Kualitas guru yang masih rendah, membuat kepala sekolah kesulitan dalam mendelegasikan tugasnya.
6. Kurangnya penguasaan kompetensi menyebabkan kinerja kepala sekolah tidak optimal.
7. Beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara menganggap TUPOKSI kepala sekolah tergolong berat.
8. Terdapat Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara yang belum siap memimpin dua sekolah.
9. Beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara mengalami kesulitan dalam mengatur jam kerjanya.
10. Dukungan pemerintah terhadap kinerja kepala sekolah masih minim.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, dan karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga dan teori-teori serta supaya penelitian ini dapat dilakukan secara mendalam, maka tidak semua permasalahan yang telah diidentifikasi akan diteliti. Peneliti memberikan batasan, dimana akan dilakukan penelitian mengenai persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, yang meliputi TUPOKSI yang mampu dilaksanakan kepala sekolah, TUPOKSI kepala sekolah yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI kepala sekolah yang dapat

didelegasikan, serta TUPOKSI kepala sekolah yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut, maka dapat disusun rumusan permasalahan sebagai berikut :

Bagaimana persepsi kepala sekolah terhadap tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan persepsi kepala sekolah terhadap tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara.

F. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian mengenai “Persepsi Kepala Sekolah Dasar Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara” ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya:

1. Secara Teoretis

- a. Memperluas wawasan dan pengetahuan tentang TUPOKSI dan peran- peran kepala sekolah khususnya di era otonomi.

- b. Penelitian ini dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran atau ide untuk mengembangkan teori-teori mengenai TUPOKSI dan peran-peran kepala sekolah di era otonomi.

2. Secara Praktis

- a. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai TUPOKSI dan peran-peran kepala sekolah di era otonomi.
- b. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman dalam memperbaiki kinerjanya, melalui pemahaman pada TUPOKSI dan peran-perannya.
- c. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam memberikan dukungan yang tepat bagi pelaksanaan tugas kepala sekolah.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Persepsi

Sugihartono, dkk (2007: 8) mengemukakan bahwa persepsi merupakan suatu proses untuk menerjemahkan atau menginterpretasikan stimulus yang masuk dalam alat indra, sedangkan Slameto (1980: 64) mendefinisikan persepsi sebagai proses yang berkenaan dengan perlakuan seseorang terhadap informasi tentang suatu obyek yang masuk dalam dirinya (diterimanya) melalui pengamatan dengan menggunakan indra yang dimilikinya. Dengan demikian persepsi dapat diartikan sebagai pandangan seseorang terhadap informasi tentang suatu obyek yang dilihat, didengar, atau dirasakannya.

Persepsi bermula dengan adanya suatu stimulus yang diterima oleh seseorang, selanjutnya stimulus tersebut merangsang seorang individu untuk melakukan interpretasi. Proses interpretasi ini dipengaruhi oleh pengalaman (learning), motivasi, dan kepribadian seseorang. Dalam proses interpretasi inilah yang membuat seseorang memiliki persepsi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Interpretasi ini yang selanjutnya membentuk umpan balik/perlakuan seseorang terhadap stimulus yang diterimanya (Miftah Thoha, 1996: 127).

Umpan balik atau perlakuan yang diberikan seseorang terhadap stimulus yang diterimanya berbeda-beda, hal ini karena persepsi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi tersebut diantaranya (1) pengetahuan, pengalaman, atau wawasan seseorang, (2) kebutuhan seseorang,

(3) kesenangan atau hobi seseorang, (4) kebiasaan atau pola hidup sehari-hari (Sugihartono, dkk, 2007: 9). Dengan demikian maka setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda satu dengan yang lainnya, walaupun obyek yang diamatinya sama.

2. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Pengertian

Wohlstetter dan Mohrman (Nurkolis, 2003: 2-3), menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu pendekatan untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan wewenang dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal, yang meliputi kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, serta siswa untuk memajukan sekolah. Dengan kata lain, sekolah diberi kewenangan mengatur dan mengarahkan sekolah sesuai dengan potensi atau karakteristik sekolah. Definisi senada dikemukakan oleh Myers dan Stonehill dalam Nurkolis (2003: 3) bahwa “MBS merupakan strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah–sekolah secara individual”.

Beberapa pengertian MBS, juga dikemukakan E. Mulyasa (2004: 11-12), diantaranya.

menurut BPPN dan Bank Dunia (1999), MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pendapat lain dikemukakan oleh

Depdikbud, bahwa MBS merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi para peserta didik.

Berdasarkan berbagai definisi dan pandangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu strategi peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian kewenangan kepada sekolah untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan secara mandiri sesuai dengan karakteristik dan potensi yang dimiliki sekolah.

b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

E. Mulyasa (2004: 25) menyatakan bahwa MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui pemberian kewenangan/ keleluasaan kepada masyarakat sekolah untuk mengelola sumber dayanya secara mandiri, sesuai dengan kebutuhan sekolah. Segi efisiensi yang lain juga diperoleh melalui partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.

MBS juga bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, dikarenakan MBS memungkinkan partisipasi yang lebih besar dari masyarakat terutama orang tua. Pada saat sentralisasi pendidikan yang kewenangan pengaturan pendidikan ada pada pemerintah pusat, orang tua siswa hanyalah sebagai pelanggan pasif, namun di era desentralisasi pendidikan melalui kebijakan MBS ini, orang tua juga harus ikut aktif dalam menentukan pendidikan yang baik bagi anak-anaknya. Peningkatan mutu juga diperoleh melalui kelenturan pengelolaan sekolah dan peningkatan profesionalisme guru, hal ini dikarenakan MBS

menuntut kemandirian masyarakat sekolah sehingga guru juga dituntut untuk meningkatkan kompetensinya.

Tujuan MBS dalam pemerataan pendidikan, tampak pada tumbuhnya partisipasi dan kepedulian masyarakat terhadap pendidikan. Partisipasi dan kepedulian masyarakat tersebut ditunjukkan dengan adanya kesadaran dari masyarakat yang mampu untuk membantu pendanaan pendidikan di sekolah, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah. Dengan demikian tujuan MBS secara umum ialah memandirikan masyarakat sekolah untuk mengelola pendidikan di lingkup sekolahnya, dalam upaya meningkatkan efisensi, mutu serta pemerataan pendidikan.

c. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

Kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang menjadi tokoh penggerak atas kegiatan–kegiatan di sekolah yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dengan adanya MBS ini, kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh atas keberhasilan MBS, seperti yang diungkapkan E. Mulyasa (2004: 126) bahwa kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS, dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut :

- 1) Mampu memberdayakan guru–guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- 3) Mampu menjalankan hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen, serta
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Peran kepala sekolah dalam MBS juga dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman (Nurkolis, 2003: 122), peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai *designer*, *motivator*, fasilitator, dan *laisson*. Sebagai *designer*, kepala sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambilan keputusan sekolah, dengan demikian kepala sekolah harus aktif mengikuti perkembangan sekolah yang dipimpinnya, serta melakukan kerja sama dengan masyarakat sekolah sehingga kepala sekolah akan dapat menyusun rencana yang baik bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus menunjukkan adanya kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan risiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai pihak dalam implementasi MBS.

Sebagai fasilitator, kepala sekolah harus mampu menyediakan segala bentuk fasilitas guna pengelolaan dan pengembangan sekolah, kepala sekolah harus mendorong proses pengembangan kemampuan seluruh staf secara terus menerus dan berkesinambungan terhadap seluruh aktivitas sekolah. kepala sekolah harus menyediakan sumber daya yang tampak seperti kebutuhan finansial, peralatan serta material lain, juga sumber daya yang tidak tampak seperti waktu dan kesempatan kepada staf untuk membantu kemajuan sekolah.

Sedangkan sebagai *liaison* atau penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, kepala sekolah harus membawa ide-ide baru dan hasil hasil penelitian ke sekolah, terutama yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepala sekolah juga mengkomunikasikan kemajuan dan hasil - hasil yang telah dicapai di sekolah kepada *stake holder* di luar sekolah. Dengan demikian peran kepala sekolah dalam MBS sangatlah kompleks, karena MBS menuntut masyarakat sekolah untuk mandiri, termasuk kepala sekolah sebagai pimpinan, hal ini menyebabkan jumlah tugas dan tuntutan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah menjadi semakin tinggi.

3. Kekepalasekolahan

a. Pengertian Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2005: 81). Untuk dapat mencapai tujuan sekolah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin sekolah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (Sudarwan Danim, 2004: 145), yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu.

Dengan demikian keberadaan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2005: 549) diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala. Wahjosumidjo (2005: 83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

- 1) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
 - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus Kepala SD/ MI meliputi:
 - a) Berstatus sebagai guru SD/MI.
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan

- c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diangkat secara formal menjadi pemimpin sekolah, yang bertugas memimpin dan memberdayakan sumber daya sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah.

b. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki berbagai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sekolah. Menurut Soewadji Lazaruth (1992: 68), kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab mengembangkan mutu sekolah, melalui pembinaan siswa, guru, dan anggota staf yang lain. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan-keinginan bawahannya, sehingga apa yang diharapkan bersama dapat dicapai. Kepala sekolah juga berkewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan yang berarti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik (Wahjosumidjo, 2005: 203).

Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang terdapat dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu meliputi merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah. Agar lebih jelas, maka diuraikan sebagai berikut:

1) Merencanakan Program

Kepala Sekolah diharuskan mampu menyusun perencanaan program-program sekolah, yang meliputi visi-misi dan tujuan sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta menyusun program pembelajaran.

2) Melaksanakan Rencana Kerja

Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mampu menyusun perencanaan sekolah, namun juga harus mampu melaksanakan rencana kerja yang telah disusunnya. TUPOKSI melaksanakan rencana kerja tersebut meliputi: (a) menyusun pedoman kerja, struktur organisasi sekolah, jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan tahunan, kalender pendidikan dan program pembelajaran, (b) menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi: melaksanakan penerimaan dan pembinaan peserta didik, memberikan layanan konseling kepada peserta didik, melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk siswa, serta melakukan pembinaan siswa, (c) mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah, keuangan dan pembiayaan sekolah, serta budaya dan lingkungan sekolah, (d) memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah, serta (e) menyusun administrasi sekolah.

3) Melakukan Supervisi dan Evaluasi

Sebagai seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah memiliki TUPOKSI untuk melakukan supervisi dan evaluasi sekolah, hal ini dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kinerja sekolah. TUPOKSI tersebut meliputi (a)

menyusun program supervisi, (b) melaksanakan program supervisi. (c) melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan pembelajaran, (d) melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP, (e) mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, serta (f) menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

4) Melaksanakan Kepemimpinan Sekolah

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin di sekolah, oleh karenanya kepala sekolah tidak bisa lepas dari TUPOKSI yang berkaitan dengan kepemimpinan, TUPOKSI tersebut meliputi: (a) menjabarkan dan merumuskan visi ke dalam misi target mutu, (b) menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah, (c) membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu, (d) bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah, (e) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah, (f) meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik, (g) menjaga dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif/kondusif bagi peserta didik, (h) memanfaatkan hasil supervisi, (i) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, (j) memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah, (k) menjalin komunikasi dan kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah, (l) memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab, (m) mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan

kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya, (n) menyiapkan, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah, (o) melakukan analisis kebutuhan guru pemula, (p) membuat pembaharuan sekolah untuk pengembangan mutu sekolah, (q) memantau dan memberikan penilaian kinerja guru, (r) menyusun Laporan Hasil Penilaian Kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan.

5) Melaksanakan Sistem Informasi Sekolah

TUPOKSI kepala sekolah yang berkaitan dengan sistem informasi sekolah, meliputi (a) menciptakan suasana sekolah yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi, (b) melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah, (c) menjalin kerjasama dengan pihak lain, (d) menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, (e) menguatkan eksistensi lembaga dengan melakukan sosialisasi kepada semua pihak untuk memberikan informasi dan pemahaman yang sama sehingga sekolah/madrasah memperoleh dukungan secara maksimal, (f) melakukan penguatan kerjasama dengan membangun jaringan yang lebih luas dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri, yang dibuktikan dengan adanya nota kesepahaman (MoU), serta (g) melakukan penguatan input sekolah dengan melengkapi berbagai fasilitas (perangkat keras dan lunak) manajemen sekolah, agar implementasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis TIK lebih efektif.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa, tugas dan fungsi kepala sekolah sangatlah berat dan kompleks, namun kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki kekuasaan atas bawahan-bawahannya, salah satunya melakukan pendelegasian tugas kepada bawahannya (Miftah Thoha, 1996: 291). Pendapat tersebut dipertegas oleh Winardi (1983: 272-273) yang mengemukakan bahwa pemimpin dapat memberikan otoritasnya kepada bawahan-bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas khusus. Lebih lanjut dikemukakannya, bahwa seorang pemimpin melakukan pendelegasian tugas dikarenakan (1) pemimpin menghadapi lebih banyak pekerjaan dari pada apa yang normal dapat dilaksanakan oleh satu orang, (2) pemimpin melakukan pendelegasian tugas untuk mengembangkan kemampuan bawahan, dan (3) pemimpin sedang berhalangan dalam melaksanakan tugas, seperti sakit, perjalanan dinas, dan kegiatan lain di luar organisasi, sehingga para bawahan harus mampu menggantikannya. Lebih lanjut Gary Yukl (2001: 124-126) mengemukakan bahwa terdapat karakteristik tugas yang dapat didelegasikan, diantaranya (1) tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan, (2) tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi, (3) tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan, (4) tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai, (5) tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, serta (6) tugas yang tidak sentral bagi seorang manajer/pemimpin.

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki beragam tugas pokok dan fungsi, diantaranya merencanakan program sekolah, melaksanakan program sekolah, mengelola keadministrasian sekolah,

melakukan supervisi dan evaluasi, melakukan kepemimpinan, serta menjadi sumber informasi bagi bawahannya. Dengan demikian tugas dan fungsi kepala sekolah sangatlah berat dan kompleks, namun diantara berbagai tugas-tugas tersebut terdapat tugas-tugas yang dapat didelegasikan oleh kepala sekolah, hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kekuasaan untuk melakukan pendelegasian tugasnya kepada bawahan-bawahannya.

c. Peran Kepala Sekolah

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (*edukator*), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai *inovator*, serta sebagai *motivator* (Depdikbud) (E. Mulyasa, 2003: 97-98). Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut.

1) Kepala Sekolah sebagai *Edukator*

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah (Entis Sutisna, 2009) bahwa “kepala sekolah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah”.

TUPOKSI kepala sekolah sebagai *edukator* ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Kepala sekolah sebagai *edukator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik (E. Mulyasa, 2003: 98-103). Dalam melaksanakan perannya sebagai *edukator*, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2005: 124).

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai *edukator*, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990: 9), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Pidarta (E. Mulyasa, 2004: 126-127), mengemukakan bahwa terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang Kusmiati (2010: 28) bahwa “dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/ kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan”.

Dalam PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah (N.A. Suprawoto, 2009), memberikan penjelasan mengenai kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan untuk : (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (7) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (8) mengelola sistem informasi

sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (9) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (10) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap

personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas (Soewadji Lazaruth, 1992: 21-22).

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (E. Mulyasa, 2003: 107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

- a) Administrasi program pengajaran, meliputi
Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- b) Administrasi kesiswaan, meliputi
Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- c) Administrasi kepegawaian, meliputi
Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- d) Administrasi keuangan, meliputi
Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.
- e) Administrasi perlengkapan, meliputi
Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Suharsimi Arikunto (2004: 3) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif. Pendapat tersebut dipertegas oleh Soewadji Lazaruth (1992: 33), yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar. Senada dengan kedua pendapat tersebut Sergiovani (Endang Kusmiati, 2010: 15) mengemukakan bahwa:

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 baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru.

Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru (Hartati Sukirman, dkk, 2007: 90). Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto (2004: 13-14) yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu pembelajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi kepala sekolah.

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya. Menurut Moh. Rifai (Ngalim Purwanto, 2010: 117), agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan

dengan baik, maka supervisi hendaknya (1) bersifat konstruktif dan kreatif, (2) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya, (3) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, (4) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi, (5) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi. (6) memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah, (7) tidak bersifat mendesak (otoriter), (8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi, (9) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, (10) tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa, serta (11) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/ pegawai sekolah).

Dengan demikian kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Menurut Miftah Thoha (1995: 9), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Ngalim Purwanto (2010: 26) mengemukakan bahwa:

kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka

mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepala sekolah sebagai *leader*/ pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa (Ngalim Purwanto, 2010: 65) berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama

dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2005: 110).

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (E. Mulyasa, 2003: 115-116), sedangkan Wahjosumidjo (2005: 118-119), mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (*equilibrium*), (6) kepala sekolah harus menyadari

bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

6) Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

Menurut Ngalim Purwanto (1993: 101-103), perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (Sudarwan Danim, 2004: 145), bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa profesional dan inovatif. Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai *inovator*. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan

lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (E. Mulyasa, 2003: 118)

Lebih lanjut E. Mulyasa (2003: 118-119) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai *inovator* di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah sebagai *inovator*

yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu kepala sekolah sebagai *inovator* harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah harus bertindak sebagai *inovator*, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama (Indriyo Gitosudarmo, 1990: 45). Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta

menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011: 7-10), hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai *motivator*.

Kepala sekolah sebagai *motivator* bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi dsb (Indriyo Gitosudarmo, 1990: 47).

E. Mulyasa (2003: 120) mengemukakan sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka kepala sekolah harus memahami karakteristik bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing-masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. 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). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nurkolis (2003: 121-122), bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugas-

tugasnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.

Berdasarkan pendapat–pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

4. Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Sekolah

Gibson (Sudarwan Danim, 2004: 145) mengemukakan bahwa keberhasilan kepala sekolah tercermin dalam keberhasilan sekolah. Dengan kata lain peningkatan mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh efektifitas kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah dikatakan efektif apabila kepala sekolah mampu melaksanakan semua tugas pokoknya tepat waktu, mencapai tujuan sekolah yang diharapkan, serta mampu melibatkan partisipasi aktif dari anggota (E. Mulyasa, 2002) (Mimien Salfianingsih, 2010: 34).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin. Menurut David Gurr, et. al (2005: 9-11) kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor pribadi atau faktor yang ada dalam diri kepala sekolah dan faktor lingkungan. Faktor pribadi meliputi keterampilan dalam mempengaruhi orang lain, pengetahuan dan pengalaman memimpin, serta kepribadian dan perilaku kepala sekolah. Faktor kedua adalah faktor lingkungan yang terdiri dari lingkungan internal sekolah seperti budaya dan etos kerja

guru/staf, lingkungan tugas seperti dukungan masyarakat setempat, dan lingkungan umum yang terdiri dari karakteristik nasional, kebijakan dan pengaruh lainnya.

Susanto (2008: 88-195) mengidentifikasi adanya tiga faktor pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, diantaranya ketersediaan dana pendidikan, kerja sama warga sekolah serta kemampuan guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa selain faktor pendukung tersebut juga terdapat faktor yang menghambat kinerja kepala sekolah, yaitu keterbatasan fasilitas, partisipasi masyarakat yang rendah, serta kemandirian sekolah dalam hal dana yang rendah. Sedangkan Mimien Salfianingsih (2010: 34) mengemukakan bahwa keefektifan kepala sekolah lebih dipengaruhi oleh kondisi internal sekolah, seperti karakteristik dan perilaku bawahan, iklim sekolah serta gaya kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal seperti kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki kepala sekolah, maupun faktor eksternal seperti ketersediaan fasilitas, dukungan dari masyarakat sekolah, serta dukungan dari pemerintah.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui tugas-tugas kepala sekolah setelah diterapkannya manajemen berbasis sekolah pada era otonomi. Beberapa penelitian mengenai tugas dan kinerja kepala sekolah telah banyak dilakukan,

berikut diantaranya hasil penelitian mengenai kepala sekolah yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan:

1. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah SD di Kabupaten Banjarnegara

Dalam penelitian tersebut, dihasilkan kepala sekolah telah menjalankan tugas dan peranannya dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan capaian kinerja ketujuh peranan kepala sekolah yang bervariasi antara 75% - 90%. Adapun rinciannya sebagai berikut, keefektifan kepala sekolah sebagai *edukator* sebanyak 75,9%, sebagai manajer 85,2%, sebagai administrator 78,1%, sebagai supervisor 78%, sebagai *leader* 88,6%, sebagai *inovator* 90%, serta sebagai *motivator* 84,9%. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa kepala sekolah paling efektif dalam melaksanakan perannya sebagai *leader*, dan paling tidak efektif sebagai *edukator*.

2. Peran Kepala Sekolah SD di Kabupaten Keerom Provinsi Papua

Hasil penelitian Mikael Kwalik (2008) tersebut menemukan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya masih kurang efektif. Berikut rincian persentase peran Kepala Sekolah SD di kabupaten Keerom Provinsi Papua, sebagai pendidik 50,94%, sebagai manajer 53%, sebagai administrator 54,25%, sebagai supervisor 50%, sebagai *leader* 44,81%, sebagai *inovator* 34,91%. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah paling banyak dilakukan adalah sebagai administrator, dan paling tidak efektif adalah sebagai *inovator*. Dalam penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja kepala sekolah (KKKS) masih jarang dilakukan, serta program

pembinaan dan pengembangan karir kepala sekolah dan guru masih sebatas wacana.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala SMP Negeri di Kabupaten Bantul

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suranto (2005) ini menemukan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu motivasi kepala sekolah sebesar 66,8%, integritas kepribadian kepala sekolah sebesar 78,84%, kemampuan manajerial kepala sekolah 71,46%, serta lingkungan kerja kepala sekolah 78,15%. Kesemuanya itu berpengaruh tinggi pada kinerja kepala sekolah.

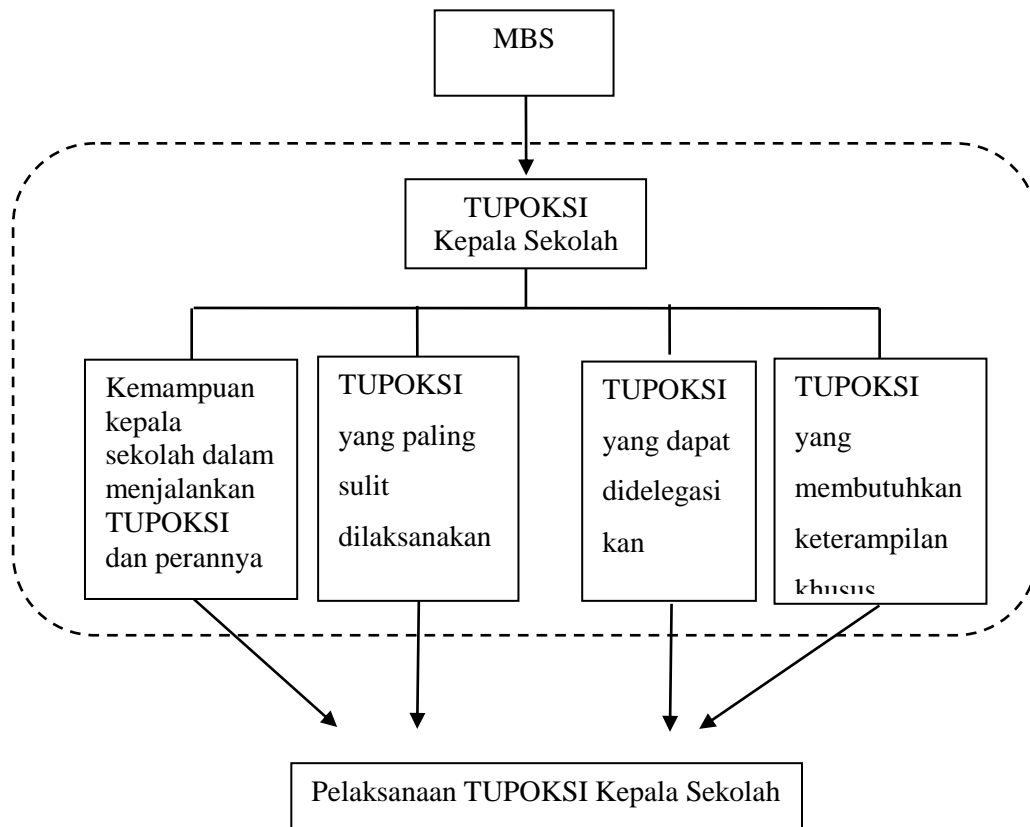
C. Kerangka Berpikir

MBS merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah, hal ini menunjukkan bahwa implementasi MBS menuntut kemandirian masyarakat sekolah. Salah satu faktor penentu keberhasilan MBS adalah kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pimpinan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu merencanakan program-program sekolah, melaksanakan rencana kerja sekolah, melakukan supervisi dan evaluasi sekolah, menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya yang ada, memotivasi bawahannya, serta menjadi sumber informasi bagi bawahan-bawahannya. Dalam mensukseskan MBS, sedikitnya tujuh peran

yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yaitu sebagai *edukator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*/pemimpin, *inovator*, dan *motivator*.

Dengan diberlakukannya MBS, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah menjadi semakin kompleks. Kompleksitas tersebut terlihat dari banyaknya tugas dan tuntutan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, diantaranya kepala sekolah sebagai pemimpin, yakni harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan semua bawahannya untuk mau dan mampu melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik, sehingga tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga dituntut untuk mampu melaksanakan kegiatan administrasi, manajerial, serta di era otonomi ini kepala sekolah dalam peranannya sebagai pendidik dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan prestasi siswa. Kesemuanya itu merupakan tugas dan peran kepala sekolah, yang membutuhkan keterampilan dalam melaksanakannya. Kompleksitas tugas kepala sekolah tersebut semakin terlihat dari ketidakseimbangan antara banyaknya tugas dan tuntutan kepada kepala sekolah dengan ketersediaan jam kerja. Faktor lain yang menyebabkan tugas kepala sekolah menjadi semakin kompleks adalah kesulitan kepala sekolah untuk mendelegasikan tugasnya dikarenakan kualitas guru yang masih rendah, serta minimnya pembinaan kepada kepala sekolah sehingga menyebabkan kepala sekolah kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Kerangka Berpikir

Berdasarkan bagan tersebut, maka penelitian ini akan mendeskripsikan mengenai persepsi kepala sekolah dasar negeri terhadap TUPOKSI kepala sekolah setelah diberlakukannya MBS, yang mencakup kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSI sesuai dengan peran-peran yang harus dijalankan, TUPOKSI kepala sekolah yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI kepala sekolah yang dapat didelegasikan, serta TUPOKSI kepala sekolah yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian terdapat beberapa pendekatan penelitian yang dapat digunakan untuk membantu mengumpulkan data yang diperlukan. Menurut Sugiyono (2009: 13-14) terdapat dua jenis pendekatan penelitian yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian dengan data penelitiannya berupa angka-angka, dan analisisnya menggunakan statistik, sedangkan penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian dengan data penelitian yang berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Purwanto (2008: 165) mengemukakan bahwa jenis penelitian dapat digolongkan dari beberapa sudut, diantaranya:

1. Berdasarkan sifat yaitu penelitian dasar dan penelitian terapan.
2. Berdasarkan tempat sajian yaitu penelitian laboratorium, penelitian lapangan, penelitian literatur, penelitian historis.
3. Berdasarkan tujuan yaitu penelitian pengembangan, penelitian evaluasi, penelitian kebijakan, penelitian tindakan, penelitian perkembangan, penelitian survey, penelitian kasus.
4. Berdasarkan analisis yaitu penelitian deskriptif, penelitian korelasional, penelitian komparasional.
5. Berdasarkan kehadiran variabel yaitu penelitian eksperimen dan non eksperimen.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Suharsimi Arikunto (2005: 234) menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status atau gejala yang ada, yaitu gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Lebih lanjut Sugiyono (2009: 207-208) menyatakan bahwa statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi, yang termasuk penelitian statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, serta perhitungan persentase. Dengan demikian penelitian ini mendeskripsikan mengenai persepsi kepala sekolah dasar negeri terhadap TUPOKSI kepala sekolah, dengan perhitungan persentase.

B. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber dari mana data penelitian diperoleh. Untuk memperoleh data sesuai dengan apa yang diharapkan maka diperlukan sumber data atau informan yang tepat dan dapat memberikan informasi sesuai dengan apa yang dibutuhkan, selain itu data atau informasi yang didapatkan haruslah dapat dipertanggungjawabkan oleh informan. Penelitian ini dikenakan

pada seluruh subjek penelitian atau yang disebut dengan populasi (Suharsimi Arikunto, 2005: 108). Menurut Sugiyono (2009: 117), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian diambil kesimpulan. Berdasarkan hal tersebut, maka subjek penelitian dalam penelitian ini adalah keseluruhan Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, diantaranya :

Tabel 1. Daftar Kepala SDN se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara

No	Nama Sekolah	Jumlah Kepala Sekolah
1	SDN GONDOLAYU	1
2	SDN JETIS 1	1
3	SDN JETIS 2	1
4	SDN JETISHARJO	1
5	SDN KYAI MOJO	1
6	SDN VIDYA QASANA	1
7	SDN BACIRO	1
8	SDN SERAYU	1
9	SDN UNGARAN 1	1
10	SDN UNGARAN 2	1
11	SDN UNGARAN 3	1
12	SDN BAYANGKARA	1
13	SDN DEMANGAN	1
14	SDN LANGEN SARI	1
15	SDN SAGAN	1
16	SDN TERBAN SARI	1
17	SDN LEMPUYANGWANGI	1
18	SDN TEGAL PANGGUNG	1
19	SDN WIDORO	1
20	SDN LEMPUYANGAN	1
Jumlah		20

Berdasarkan data dalam tabel di atas, maka dalam penelitian ini subjek penelitiannya berjumlah 20 Kepala Sekolah Dasar Negeri yang ada di UPT wilayah Yogyakarta Utara.

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Tulus Winarsunu (2002: 4) menyatakan bahwa variabel merupakan konsep yang mempunyai variasi, sedangkan konsep sendiri adalah penggambaran atau abstraksi dari suatu fenomena atau gejala tertentu. Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Sugiyono (2009: 61) bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang punya variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini, variabelnya adalah TUPOKSI dalam peran-peran kepala sekolah, sedangkan sub variabelnya meliputi TUPOKSI sebagai *edukator*, TUPOKSI sebagai manajer, TUPOKSI sebagai administrator, TUPOKSI sebagai supervisor, TUPOKSI sebagai *leader*, TUPOKSI sebagai *inovator* serta TUPOKSI sebagai *motivator*. Dalam penelitian ini akan dilihat kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSI sesuai dengan peran-peran yang harus dijalankan, TUPOKSI kepala sekolah yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI kepala sekolah yang dapat didelegasikan serta TUPOKSI kepala sekolah yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

2. Definisi Operasional

Persepsi kepala sekolah merupakan pandangan kepala sekolah terhadap informasi tentang suatu obyek yang dilihat, didengar, atau dirasakannya. Dalam hal ini, kepala sekolah mempersepsikan mengenai tugas pokok dan fungsi

(TUPOKSI) kepala sekolah. TUPOKSI yang dipersepsikan kepala sekolah diantaranya:

- a. TUPOKSI sebagai *edukator* yaitu meliputi melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, memberikan layanan konseling pada siswa.
- b. TUPOKSI sebagai manajer yaitu meliputi membuat perencanaan sekolah, menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, siswa, sarana-prasarana sekolah, pembiayaan sekolah, serta melakukan evaluasi sekolah.
- c. TUPOKSI sebagai administrator yaitu TUPOKSI yang berkaitan dengan pendokumenan sumber daya dan program-program sekolah, seperti menyusun administrasi program pengajaran, administrasi kesiswaan, administrasi pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi keuangan, serta administrasi perlengkapan.
- d. TUPOKSI sebagai supervisor yaitu meliputi menyusun program supervisi, melakukan supervisi, memanfaatkan hasil supervisi.
- e. TUPOKSI sebagai *leader* yaitu meliputi merumuskan, dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

- f. TUPOKSI sebagai *inovator* yaitu meliputi menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, melakukan pembaharuan di sekolah.
- g. TUPOKSI sebagai *motivator* yaitu meliputi memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif

Adapun dalam penelitian ini hanya dibatasi pada persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI yang mampu dilaksanakan, TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI yang dapat didelegasikan, serta TUPOKSI yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Suharsimi Arikunto (2005: 101) mengemukakan bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai teknik, diantaranya penggunaan tes, penggunaan angket/kuesioner, penggunaan metode interview/wawancara, penggunaan metode observasi, dokumentasi, dsb.

Angket merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang yang diberi tersebut bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Terdapat tiga jenis angket yaitu angket terbuka, angket tertutup serta angket campuran. Angket terbuka adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan kehendak dan keadaanya. Angket tertutup

adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden tinggal memberikan tanda centang (✓) pada kolom atau tempat yang sesuai, sedangkan angket campuran adalah gabungan dari angket terbuka dan tertutup (Suharsimi Arikunto, 2005: 102–103). Lain halnya dengan teknik wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden lebih mendalam dan jumlah respondennya yang sedikit, sedangkan teknik observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak begitu besar (Sugiyono, 2009: 194–203).

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan tiga teknik yaitu angket/kuesioner, observasi tidak terstruktur, serta wawancara tidak terstruktur. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Angket

Penelitian ini akan menggunakan angket campuran yaitu berupa angket terbuka dan tertutup. Angket terbuka digunakan untuk mengungkap penjelasan mengenai keterampilan khusus yang paling dibutuhkan dalam melaksanakan TUPOKSI, sedangkan angket tertutup digunakan untuk mengetahui kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSI sesuai dengan peran-peran yang harus dijalankan, tingkat kesulitan TUPOKSI, TUPOKSI kepala sekolah yang dapat didelegasikan serta TUPOKSI kepala sekolah yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya. Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam angket penelitian ini yaitu angket dengan skala *Guttman*,

merupakan angket dengan tipe jawaban tegas yakni “ya” atau “tidak” dengan skor tertinggi 1 untuk jawaban “ya” dan skor terendah 0 untuk jawaban “tidak”, dan angket dengan skala *Likert*, dengan klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 2.Skor Jawaban

Jawaban		Skor
SS	Sangat Sulit	4
S	Sulit	3
CS	Cukup Sulit	2
TS	Tidak Sulit	1

2. Observasi

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi tidak terstruktur, yaitu merupakan observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi, hal ini karena peneliti tidak tau pasti apa yang akan diobservasi (Sugiyono, 2009: 205). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan bebas pada obyek penelitian dan mencatat apa yang sesuai dengan kajian yang diteliti, serta melakukan analisis dan kemudian dibuat kesimpulan.

3. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya (Sugiyono, 2009: 194). Lebih lanjut dikemukakan bahwa dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Dengan demikian dalam penelitian ini, peneliti menyaring informasi yang diceritakan oleh responden, dan informasi yang sesuai dengan kajian yang diteliti, akan dianalisis sesuai bagiannya untuk melengkapi hasil penelitian yang diperoleh.

E. Instrumen Penelitian

1. Instrumen yang Digunakan

Instrumen merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti, dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Suharsimi Arikunto, 2005: 101). Sugiyono (2009: 102) mendefinisikan instrumen sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Berdasarkan definisi tersebut maka dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner atau angket, pedoman observasi, serta rambu-rambu wawancara tidak terstruktur.

2. Kisi-Kisi Instrumen

Agar dalam penyusunan instrumen dapat dilakukan dengan mudah dan tepat, maka perlu disusun kisi-kisi instrumen penelitian. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian Persepsi Kepala Sekolah Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara, yang dapat dilihat pada lampiran kisi-kisi instrumen penelitian.

F. Uji Keabsahan Data

1. Uji Validitas

Menurut Purwanto (2008: 196-197), validitas merupakan kemampuan alat ukur untuk mengukur secara tepat keadaan yang diukurnya. Lebih lanjut Sugiyono (2009: 172-174) mengemukakan, bahwa agar data yang diperoleh

tepat/sesuai dengan apa yang seharusnya diukur maka perlu dilakukan uji validitas.

Pengujian validitas dapat dilakukan melalui uji validitas konstruk, validitas isi, dan validitas eksternal. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah validitas isi, yaitu sejauh mana item-item dalam angket mewakili komponen-komponen dalam keseluruhan kawasan isi objek yang hendak diukur (aspek representatif) dan sejauh mana item-item dalam angket mencerminkan ciri pelaku yang hendak diukur (aspek relevansi) (Saifuddin Azwar, 2006: 52). Penentuan alat ukur validitas ini didasarkan pada penilaian para ahli di bidang pokok bahasan yang akan diteliti. Ahli yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dosen pembimbing skripsi.

Dalam penelitian ini terdapat dua tipe angket, yaitu angket dengan skor “1” dan “0”, dan angket dengan skor bertingkat. Untuk menguji validitas butir-butir instrumen lebih lanjut, maka setelah dikonsultasikan dengan ahli selanjutnya angket dengan skor bertingkat diujicobakan kepada 10 kepala sekolah, dan dianalisis dengan analisis item. Analisis item dilakukan dengan metode formula korelasi *product moment* dari Pearson (Suharsimi Arikunto, 2006: 170) sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien validitas

n = jumlah subyek

$\sum X$ = jumlah skor item

$\sum Y$ = jumlah skor total

$\sum XY$ = jumlah hasil kali skor item dengan skor total

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$ = jumlah kuadrat skor total

Angket dalam penelitian ini terdiri dari 33 butir pernyataan. Untuk mencari nilai r agar lebih praktis menggunakan bantuan program SPSS versi 16. Untuk menentukan valid atau tidaknya instrumen penelitian yaitu membandingkan r hitung dengan r tabel dengan tingkat kepercayaan 95% dan taraf signifikan 5% dan N adalah jumlah responden. Validitas dan reliabilitas suatu instrumen dengan menggunakan 10 responden, dengan signifikan 5% yaitu r tabel = 0,632. Pengujian suatu butir soal dikatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,632. Jika nilai koefisien korelasi lebih kecil dari 0,632, maka butir soal yang bersangkutan dikatakan tidak valid. Dari uji validitas yang telah dilakukan diperoleh seluruh butir pernyataan yang terdiri dari 33 butir dinyatakan valid, karena koefisien korelasi dari 33 butir soal tersebut lebih besar dari $r = 0,632$. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada lampiran Hasil Uji Validitas.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui keandalan dari sebuah instrumen penelitian. Saifuddin Azwar (2006: 5-6) menjelaskan bahwa,

karakteristik angket yang berupa pertanyaan langsung terarah kepada informasi mengenai data yang hendak diungkap. Data termaksud berupa fakta atau opini yang menyangkut diri responden. Hal ini berkaitan dengan asumsi dasar penggunaan angket yaitu bahwa responden merupakan orang

yang paling mengetahui tentang dirinya sendiri. Dan jawaban terhadap angket tidak dapat diberi skor (dalam arti harga atau nilai) melainkan diberi angka coding sebagai identifikasi atau klasifikasi jawaban, maka hal tersebut menyebabkan data hasil angket tidak perlu diuji lagi reliabilitasnya secara psikometris. Reliabilitas hasil angket terletak pada terpenuhinya asumsi bahwa responden akan menjawab dengan jujur seperti apa adanya.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka instrumen dengan alternatif jawaban “Ya” dan “Tidak” dalam penelitian ini tidak perlu diuji reliabilitasnya karena memiliki karakteristik seperti yang telah disebutkan di atas. Sementara itu dalam penelitian ini, teknik pengujian reliabilitas pada instrumen dengan skor bertingkat yaitu pada instrumen tingkat kesulitan TUPOKSI menggunakan rumus Alpha, hal ini mengacu pada pendapat Suharsimi Arikunto (2006: 196), yang mengemukakan bahwa “rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0”. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Hasil perhitungan tersebut dinyatakan dalam koefisien reliabilitas terentang dari 0 hingga 1,00. Semakin tinggi nilai koefisien reliabilitas alat ukur semakin tinggi pula tingkat keandalan instrumen penelitian. Menurut Saifuddin Azwar (2006: 117) koefisien reliabilitas dianggap memuaskan adalah koefisien

yang mencapai angka minimal 0,900. Hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 16 program *reability analysis* menunjukkan bahwa besarnya koefisien korelasi Alpha (r^{11}) adalah 0,978, sehingga dapat dikemukakan bahwa instrumen sudah reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan pengelolaan data dari data–data yang telah terkumpul. Dalam penelitian ini teknik data yang digunakan adalah menghitung frekuensi, untuk dicari persentase tiap aspeknya, sehingga akan mendapatkan gambaran mengenai sumbangan tiap–tiap bagian (aspek) di dalam keseluruhan konteks yang diteliti. Proses perhitungan persentase dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh subjek penelitian yang memilih kategori tertentu dibagi dengan jumlah keseluruhan subjek penelitian, kemudian hasil perhitungannya dikalikan 100. Rumus yang digunakan adalah dari Tulus Winarsunu (2002: 22) sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = persentase

f = jumlah subjek yang ada pada kategori tertentu

N = frekuensi total atau keseluruhan jumlah subjek

selanjutnya hasil pengolahan data dengan menggunakan rumus persentase tersebut dijelaskan dengan skor persentase sebagai berikut.

1. Menentukan skor tertinggi dan skor terendah

Alternatif pilihan jawaban dari setiap item pertanyaan terdiri dari 4 jawaban, sehingga:

$$\text{Skor tertinggi} = \frac{4}{4} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Skor terendah} = \frac{1}{4} \times 100\% = 25\%$$

2. Menentukan rentang data

Cara menentukan rentang data yaitu skor tertinggi dikurangi skor terendah

$$\text{Rentang data} = 100\% - 25\% = 75\%$$

3. Menentukan panjang interval

$$\text{Range (panjang kelas interval)} = 75\% : 4 = 18,75 \text{ dibulatkan } 19$$

4. Mengelompokkan interval nilai

Tabel 3. Interval Nilai Angket *Likert*

Kriteria	Persentase
Sangat Tinggi	82% s.d 100%
Tinggi	63% s.d 81%
Cukup Tinggi	44% s.d 62%
Rendah	25% s.d 43%

Untuk angket dengan skala *Guttman*, skor terendah 0% dan skor tertinggi 100% sehingga ditentukan interval nilai sebagai berikut:

Tabel 4. Interval Nilai Angket *Guttman*

Kriteria	Persentase
Sangat Tinggi	76% s.d 100%
Tinggi	51% s.d 75%
Cukup Tinggi	26% s.d 50%
Rendah	0% s.d 25%

5. Untuk data yang berasal dari hasil observasi maupun hasil wawancara tidak terstruktur akan diklasifikasikan berdasarkan aspek-aspek yang diteliti, untuk selanjutnya digunakan sebagai data pendukung dalam pembahasan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, yang mana akan mendeskripsikan mengenai persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, dan penyajian datanya melalui perhitungan persentase pada tiap-tiap variabel yang diteliti. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah TUPOKSI kepala sekolah, yang meliputi TUPOKSI yang mampu dilaksanakan, TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI yang dapat didelegasikan, serta TUPOKSI yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

Penelitian ini berlokasi di Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, terdapat 24 Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara yang tersebar di 3 wilayah kecamatan, yaitu di kecamatan Danurejan, kecamatan Gondokusuman, dan kecamatan Jetis. Sementara itu subjek dalam penelitian ini adalah 20 Kepala Sekolah Dasar Negeri yang berada di UPT wilayah Yogyakarta Utara. Dari 24 Sekolah Dasar Negeri yang ada di UPT wilayah Yogyakarta Utara, hanya terdapat 20 kepala sekolah saja, hal ini dikarenakan terdapat beberapa kepala sekolah yang mengampu di dua sekolah sekaligus. Dalam observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa kepala sekolah hanya melaksanakan tugasnya di salah satu sekolah yang diampunya, sementara di sekolah lain yang diampunya hanya melakukan pemantauan saja.

Penelitian ini mendeskripsikan mengenai persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI kepala sekolah. Persepsi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya meliputi pengetahuan, pengalaman atau wawasan seseorang, kebutuhan seseorang, kesenangan atau hobi seseorang, serta kebiasaan atau pola hidup sehari-hari (Sugihartono, dkk, 2007: 9). Berikut ini akan diuraikan mengenai keadaan kepala sekolah, yang meliputi pendidikan terakhir, golongan jabatan, keterangan sertifikasi, serta lama masa jabatan kepala sekolah, yang mana akan mempengaruhi persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSInya.

Tabel 5. Keadaan Kepala SDN se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara

No	Nama Kepala Sekolah (Inisial)	Sekolah yang diampu	Pend. Akhir	Golongan Jabatan	Keterangan Sertifikasi	Masa Jabatan
1	ES	SDN Gondolayu	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
2	PAR	SDN Jetis 1	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
		SDN Cokrokusuman				
3	STY	SDN Jetis 2	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
4	SDQ	SDN Jetisharjo	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
		SDN Badran				
5	SUM	SDN Kyai Mojo	D2	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
		SDN Bumijo				
6	SST	SDN Vidya Qasanah	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
7	PWN	SDN Baciro	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
8	SK	SDN Serayu	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
9	MRD	SDN Ungaran 1	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
10	SW	SDN Ungaran 2	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
11	TSC	SDN Ungaran 3	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
12	ZKY	SDN Bhayangkara	S.Md	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	7 th
13	RM	SDN Demangan	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	9 th
14	TS	SDN Langen Sari	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	9 bulan
		SDN Klitren				
15	ESD	SDN Sagan	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	1 th
16	MD	SDN Terban Sari	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
17	TKM	SDN Lempuyangwangi	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	8 th
18	JWD	SDN Widoro	S2	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	1 th
19	SAR	SDN Lempuyangan	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	3 th
20	NH	SDN Tegal Panggung	S1	Pembina IV/a	Sudah Sertifikasi	7 bulan

Berdasarkan pada tabel 5 di atas diketahui bahwa semua Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara memiliki sertifikat sebagai pendidik dan golongan jabatannya adalah pembina IV/a, serta 90 % kepala sekolah memiliki pendidikan akhir sarjana (S1), sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara telah memiliki pengalaman dan kualifikasi pendidikan yang memadai baik sebagai guru maupun sebagai kepala sekolah. Sementara itu dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor: 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah (Entis Sutisna, 2009) dikemukakan bahwa masa jabatan kepala sekolah adalah 4 tahun dan dapat diperpanjang kembali selama satu masa tugas berikutnya bagi kepala sekolah yang berprestasi sangat baik, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 75 % Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara telah menjabat dua periode yaitu selama lebih dari 4 tahun, sedangkan kepala sekolah yang masa jabatannya belum sampai satu periode yaitu Kepala SDN Langen Sari, Kepala SDN Sagan, Kepala SDN Widoro, Kepala SDN Lempuyangan dan Kepala SDN Tegal Panggung yang lama masa jabatannya antara kurang dari 1 tahun hingga 3 tahun.

Berdasarkan uraian-uraian di atas mengenai keadaan kepala sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa keadaan Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara beragam, hal ini akan mempengaruhi persepsi masing-masing kepala sekolah terhadap tugas pokok dan fungsinya.

B. Penyajian Data dan Pembahasan

1. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah tentu memiliki berbagai tugas dan fungsi (TUPOKSI) yang harus dilaksanakannya, agar sekolah yang dipimpinnya dapat maju dan berkembang, serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. TUPOKSI tersebut terklasifikasi ke dalam berbagai peran yang harus dijalankan oleh kepala sekolah, yang meliputi peran sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, serta *motivator*. Penelitian ini mengungkapkan tentang Persepsi Kepala Sekolah Terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara. Dalam penelitian ini difokuskan pada persepsi kepala sekolah mengenai TUPOKSI yang mampu dilaksanakan, TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan, TUPOKSI yang dapat didelegasikan, serta TUPOKSI yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu meliputi angket yang ditujukan kepada 20 Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara, dan didukung dengan menggunakan teknik observasi tidak terstruktur, serta penggunaan wawancara tidak terstruktur.

Berikut ini akan disajikan data mengenai Persepsi Kepala Sekolah Terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara.

Tabel 6. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara

Peran Kepala Sekolah	No	TUPOKSI Kepala Sekolah	Persentase (%) Persepsi Kepala Sekolah Terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah			
			Mampu	Tingkat Kesulitan	Dapat Didelegasikan	Butuh Keterampilan Khusus
<i>Edukator</i>	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	100 %	31, 25%	95 %	65 %
	2	Menyusun program pembelajaran	100 %	28, 75 %	50 %	60 %
	3	Melaksanakan program pembelajaran	100 %	28, 75 %	40 %	65 %
	4	Melakukan evaluasi pembelajaran	100 %	30 %	40 %	60 %
	5	Melakukan pembinaan siswa	100 %	33, 75 %	60 %	55 %
	6	Memberikan layanan konseling pada Siswa	100 %	35 %	60 %	65 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	31, 25 %	57, 5 %	61, 7 %
<i>Manajer</i>	7	Membuat perencanaan sekolah,	100 %	47, 5 %	50 %	70 %
	8	Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah	100 %	40 %	65 %	75 %
	9	Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan	100 %	41, 25 %	75 %	70 %
	10	Mengelola siswa	100 %	38, 75 %	90 %	55 %
	11	Mengelola sarana-prasarana sekolah	100 %	36, 25 %	95 %	65 %
	12	Mengelola pembiayaan sekolah	100 %	46, 25 %	85 %	80 %
	13	Melakukan evaluasi sekolah	100 %	41, 25 %	45 %	70 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	41, 7 %	72, 2 %	69, 3 %
<i>Administrator</i>	14	Menyusun administrasi program pengajaran	100 %	37, 5%	80 %	75 %
	15	Menyusun administrasi kesiswaan	100 %	33, 75 %	90 %	65 %
	16	Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan	100 %	35 %	70 %	65 %
	17	Mengelola administrasi keuangan	100 %	43, 75 %	90 %	75 %
	18	Mengelola administrasi perlengkapan	100 %	42, 5 %	90 %	65 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	38, 75 %	84 %	69 %
<i>Supervisor</i>	19	Menyusun program supervisi	100 %	40 %	25 %	75 %
	20	Melakukan supervisi	100 %	40 %	35 %	60 %
	21	Memanfaatkan hasil supervisi	100 %	41, 25 %	50 %	65 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	40, 5 %	36, 7 %	66, 7 %
<i>Leader</i>	22	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah	100 %	43, 75 %	70 %	50 %
	23	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan	100 %	40 %	20 %	70 %
	24	Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga	100 %	42, 5 %	15 %	45 %
	25	Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah	100 %	38, 75 %	50 %	55 %
	26	Melakukan analisis kebutuhan guru	100 %	33, 75 %	35 %	55 %
	27	Memantau dan menilai kinerja guru dan staf	100 %	41, 25 %	30 %	55 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	40 %	36, 7 %	55 %
<i>Inovator</i>	28	Menjalin kerja sama dengan pihak lain	100 %	42, 5 %	70 %	45 %
	29	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	100 %	52, 5 %	75 %	75 %
	30	Melakukan pembaharuan di sekolah	100 %	47, 5 %	55 %	60 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	47, 5 %	66, 7 %	60 %
<i>Motivator</i>	31	Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa	100 %	30 %	30 %	40 %
	32	Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa	100 %	36, 25 %	20 %	55 %
	33	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	100 %	40 %	70 %	35 %
Rata-rata persentase (%) per peran kepala sekolah			100 %	35, 5 %	40 %	43, 4 %
Rata-rata persentase (%) keseluruhan			100 %	38, 9 %	56, 3 %	60, 7 %

Tabel 6 di atas menunjukkan hasil perhitungan persentase pada tiap-tiap item berserta rata-rata per peran kepala sekolah maupun rata-rata keseluruhannya, sedangkan analisis distribusi frekuensinya dapat dilihat pada lampiran tabel distribusi frekuensi. Berdasarkan tabel 6 di atas dapat disimpulkan bahwa menurut persepsi kepala sekolah, semua TUPOKSI yang ada mampu untuk dilaksanakan, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan rata-rata persentase sebesar 100%, namun masih terdapat TUPOKSI-TUPOKSI yang dianggap sulit untuk dilaksanakan, hal tersebut terlihat dari perolehan rata-rata nilai persentase sebesar 38,9 % pada tingkat kesulitan TUPOKSI, akan tetapi walaupun dipandang sulit, TUPOKSI-TUPOKSI kepala sekolah juga dianggap dapat didelegasikan kepada bawahannya, yaitu dengan nilai persentase sebesar 56,3 %. Sementara itu hampir semua kepala sekolah memandang bahwa TUPOKSI-TUPOKSInya membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu ditunjukkan dengan perolehan nilai persentase 60,7 %. Untuk lebih jelasnya maka akan diuraikan sebagai berikut.

a. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Mampu Dilaksanakan

Dalam mengungkap persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara mengenai TUPOKSI apa saja yang mampu dilaksanakannya, peneliti menyusun 33 butir pernyataan dan menyiapkan dua alternatif jawaban, yaitu mampu (Ya) dengan pemberian skor “1” dan tidak mampu (Tidak) dengan pemberian skor “0”. Adapun hasil data yang diperoleh

mengenai persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI yang mampu dilaksanakan, yang telah disajikan pada tabel 6 di atas.

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memandang mampu melaksanakan semua tugas pokok dan fungsinya yaitu dengan rata-rata nilai persentase sebesar 100 % atau tergolong “sangat tinggi”, hal ini menunjukkan bahwa semua TUPOKSI yang ada masih dalam jangkauan kemampuan kepala sekolah. Menurut data tentang keadaan kepala sekolah yang tercantum pada tabel 5, diketahui bahwa semua Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara memiliki sertifikat sebagai pendidik dan golongan jabatannya pembina IV/a, serta 90 % kepala sekolah memiliki pendidikan akhir sarjana (S1), hal tersebut yang mendasari kepala sekolah berasumsi mampu melaksanakan TUPOKSInya, dikarenakan kepala sekolah telah memiliki pengalaman dan kualifikasi pendidikan yang memadai untuk melaksanakan TUPOKSI kepala sekolah. Data mengenai TUPOKSI yang mampu dilaksanakan oleh kepala sekolah tersebut, juga menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu melaksanakan TUPOKSI sesuai dengan peran-perannya yaitu sebagai edukuator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, *inovator*, serta *motivator*. Untuk lebih jelasnya, maka akan diuraikan sebagai berikut.

1) Kepala Sekolah sebagai *Edukator*

Kepala sekolah sebagai *edukator* harus mampu melaksanakan TUPOKSI yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran, seperti menyusun program pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, mengevaluasi program pembelajaran, serta memberikan pelayanan bagi siswa, baik berupa konseling

maupun menyediakan berbagai fasilitas untuk siswa. Data hasil penelitian melalui angket menunjukkan bahwa kepala sekolah berasumsi mampu melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSI dalam perannya sebagai *edukator*, hal tersebut didukung oleh hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa kepala sekolah menyusun rencana pembelajaran mengajar (RPP), mengajar selama 6 jam pelajaran setiap minggunya, melakukan evaluasi pembelajaran, serta memberikan pelayanan bagi siswa melalui penyediaan berbagai fasilitas untuk mendukung kegiatan belajar siswa. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSI dalam perannya sebagai *edukator*.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4), hal ini berarti kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah untuk dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya sekolah yang harus dikelola oleh kepala sekolah meliputi, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, sarana-prasarana sekolah, dana sekolah, dsb.

Data hasil penelitian melalui angket menunjukkan bahwa menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI dalam perannya sebagai manajer mampu untuk dilaksanakan, hal ini berarti kepala sekolah mampu merencanakan program sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa,

mengelola sarana-prasarana, mengelola dana sekolah, serta melakukan evaluasi sekolah.

3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Tugas keadministrasian merupakan tugas mendokumentasikan atau melakukan pencatatan pada semua sumber daya sekolah serta program-program didalamnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berasumsi mampu melaksanakan TUPOKSI yang berkaitan dengan keadministrasian, yang meliputi menyusun administrasi program pengajaran, administrasi kesiswaan, administrasi pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi keuangan, serta administrasi perlengkapan. Dari hasil observasi peneliti, diketahui bahwa beberapa data atau dokumen sekolah dipasang di papan pengumuman, seperti data penggunaan anggaran sekolah, data prestasi siswa, data nilai siswa, dsb, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah sebagai bentuk akuntabilitas sekolah, serta sebagai wujud adanya transparansi dengan masyarakat sekolah.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi merupakan kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya (Suharsimi Arikunto, 2004: 3). Sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas memantau kinerja guru dan staf, serta memberikan pembinaan kepadanya. Pembinaan perlu dilakukan agar kualitas guru dan staf dapat meningkat, dan akan berpengaruh pada kegiatan pembelajaran, serta akan mampu mengembangkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berasumsi mampu melaksanakan kegiatan supervisi, yaitu

meliputi penyusunan program supervisi, melaksanakan supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa TUPOKSI-TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai supervisor dianggap mampu dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara.

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah merupakan tokoh utama di sekolah, oleh karenanya perannya sebagai pemimpin tidak dapat diabaikan. Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011:7-10), TUPOKSI kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah, menggerakkan anggotanya untuk mampu melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik, mampu menjadi teladan bagi anggotanya, senantiasa berkomunikasi dan bekerja sama dengan anggotanya, serta mampu memantau dan menilai kinerja anggotanya.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa kepala sekolah berasumsi mampu melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSI dalam perannya sebagai *leader*, hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menyusun visi-misi dan tujuan sekolah, mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan anggotanya, mampu menilai kinerja anggotanya, serta terlihat pula pada saat peneliti melakukan penelitian, kepala sekolah sedang melaksanakan rapat ekstern dengan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin mampu mewakili anggotanya di kegiatan-kegiatan intern maupun ekstern. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, TUPOKSI-TUPOKSI yang

berhubungan dengan kepemimpinan mampu dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara.

6) Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

Pada era otonomi ini, kepala sekolah harus mampu menciptakan pembaharuan di sekolah yang dipimpinnya agar dapat maju dan berkembang, sebagaimana dikemukakan oleh Ngalim Purwanto (1993: 101-103) bahwa perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian kepala sekolah harus mampu menjadi *inovator*, yang bertugas menjalin kerja sama dengan pihak lain, mengembangkan TIK dalam manajemen sekolah, serta melakukan pembaharuan di sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara mampu melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSI dalam perannya sebagai *inovator*, namun dalam observasi dan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa beberapa kepala sekolah belum menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, hal ini dikarenakan tidak adanya akses internet di sekolah serta kurangnya penguasaan kepala sekolah dalam mengoperasikan komputer, sehingga pelaksanaan pembaharuan di sekolah masih belum optimal.

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Menurut Nurkolis (2003: 121-122), kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar

bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berasumsi mampu melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSI dalam perannya sebagai *motivator*. Mendukung pernyataan tersebut, hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa salah satu bentuk motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu menyusun berbagai peraturan dan sanksi bagi pelanggarnya serta memasangnya di lingkungan sekolah, hal tersebut dilakukan guna meminimalkan terjadinya pelanggaran peraturan, selain itu kepala sekolah juga memasang berbagai hasil prestasi sekolah, guna memberikan dorongan dan semangat kepada masyarakat sekolah untuk lebih meningkatkan prestasinya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara mampu melaksanakan TUPOKSI-nya sesuai dengan peran-peran yang harus dijalankannya.

b. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Paling Sulit Dilaksanakan

TUPOKSI kepala sekolah tergolong banyak dan beragam, serta memiliki tingkat kesulitan yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini juga akan mengungkap tentang TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan oleh kepala sekolah. Untuk itu peneliti menyiapkan 33 butir pernyataan serta 4 alternatif jawaban yaitu “Sangat Sulit” (SS) dengan pemberian skor 4, “Sulit” (S) dengan pemberian skor 3,

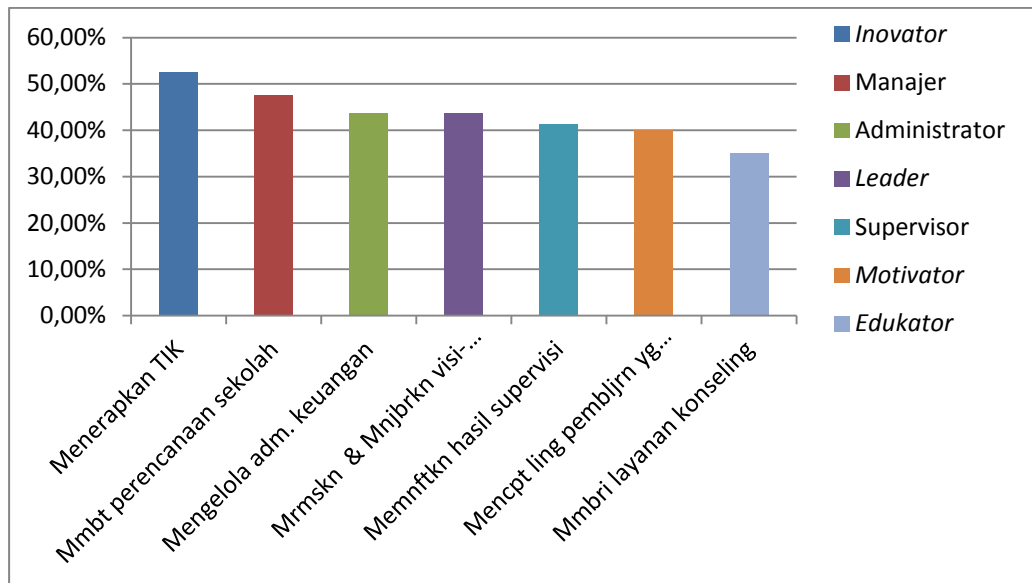
“Cukup Sulit” (CS) dengan pemberian skor 2, serta “Tidak Sulit” (TS) dengan pemberian skor 1. Adapun hasil data yang diperoleh mengenai persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan, yang telah disajikan dalam tabel 6 di atas.

Pada tabel 6 di atas menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah memandang mampu melaksanakan semua tupkoksinya, akan tetapi beberapa TUPOKSI masih dianggap sulit untuk dilaksanakannya, hal ini ditunjukkan dengan perolehan rata-rata nilai persentase sebesar 38,9% dan tergolong “rendah”. Sementara itu berdasarkan tabel 6 di atas, juga diketahui TUPOKSI-TUPOKSI kepala sekolah yang dianggap paling sulit untuk dilaksanakan dalam setiap peran-perannya, diantaranya sebagai berikut.

Tabel 7. TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan

Peran	No	TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan	Persentase (%)
<i>Inovator</i>	1	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	52,5 %
<i>Manajer</i>	2	Membuat perencanaan sekolah	47,5 %
<i>Administrator</i>	3	Mengelola administrasi keuangan	43,75 %
<i>Leader</i>	4	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah	43,75 %
<i>Supervisor</i>	5	Memanfaatkan hasil supervisi	41,25 %
<i>Motivator</i>	6	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	40 %
<i>Edukator</i>	7	Memberikan layanan konseling pada siswa	35 %

Berdasarkan pada tabel 7 di atas dapat dibuat diagram sebagai berikut:



Gambar 2. TUPOKSI yang Paling Sulit Dilaksanakan

Berdasarkan tabel 7 dan diagram gambar 2 di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat tujuh TUPOKSI yang dianggap paling sulit untuk dilaksanakan, dan dari ketujuh TUPOKSI tersebut, TUPOKSI dengan tingkat kesulitan tertinggi adalah TUPOKSI menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, yaitu dengan persentase sebesar 52,5 %. TUPOKSI tersebut termasuk TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *inovator*. Untuk lebih jelas mengenai TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan oleh kepala sekolah pada tiap-tiap perannya, maka akan diuraikan sebagai berikut:

1) Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah

Beberapa kepala sekolah mempersepsikan bahwa TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan dalam perannya sebagai *inovator* adalah menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dengan nilai persentase sebesar 52,5 %. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah dapat dilakukan melalui pemanfaatan komputer dan penyediaan akses internet dalam melakukan

pengelolaan sekolah. Pemanfaatan komputer dan penyediaan akses internet di sekolah akan mempermudah dalam mencari, mengelola, mengakses maupun mengirim informasi, sehingga akan memaksimalkan sistem informasi manajemen di sekolah. Hasil kajian wawancara tidak terstruktur yang dilakukan peneliti dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara menunjukkan bahwa kurangnya penguasaan kemampuan pemanfaatan TIK, serta ketidaksediaan dana dan staf ahli yang memadai untuk menerapkan TIK, menjadi penyebab kepala sekolah mengalami kesulitan untuk menerapkan TIK dalam manajemen sekolah.

2) Membuat perencanaan sekolah

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Kegiatan perencanaan merupakan kegiatan menyusun segala bentuk tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI membuat perencanaan sekolah merupakan TUPOKSI yang paling sulit untuk dilaksanakan dalam perannya sebagai manajer, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 47,5 %.

Perencanaan perlu dirumuskan secara jelas, baik dalam jangka panjang, menengah maupun dalam jangka pendek. Kepala sekolah dalam merumuskan rencana jangka panjang dapat berupa rencana strategik, yang meliputi perumusan visi-misi, tujuan, kebijakan, serta program-program untuk jangka waktu 5-10 tahun. Sementara untuk jangka menengah meliputi program-program yang hendak direalisasikan selama 3-5 tahun, serta untuk jangka pendek meliputi

program-program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran. Uraian-uraian tersebut menunjukkan bahwa dalam menyusun perencanaan harus melalui tahapan-tahapan dan membutuhkan kecermatan dari kepala sekolah, terlebih perencanaan sekolah yang disusun harus merupakan kesepakatan dari semua masyarakat sekolah, hal itulah yang menyebabkan TUPOKSI membuat perencanaan sekolah menjadi salah satu TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan oleh kepala sekolah.

3) Mengelola administrasi keuangan

Mengelola administrasi keuangan diasumsikan oleh kepala sekolah sebagai TUPOKSI yang paling sulit untuk dilaksanakan dalam perannya sebagai administrator, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 43,75 %. Keuangan merupakan salah satu aspek penting penggerak program pendidikan, sehingga keberadaannya memerlukan penanganan dan pengadministrasian yang benar dan tepat, oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk cermat dalam merancang, menggunakan serta melaporkan keuangan sekolah. Dengan demikian, untuk mengelola administrasi keuangan dibutuhkan tahapan-tahapan yang detail dan cermat, sehingga TUPOKSI ini dipandang oleh kepala sekolah sebagai TUPOKSI dengan tingkat kesulitan paling tinggi dalam perannya sebagai administrator.

4) Merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI kepala sekolah yang paling sulit dilaksanakan dalam perannya sebagai *leader* adalah merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah, hal itu dibuktikan dengan perolehan

nilai persentase sebesar 43,75 %. TUPOKSI merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah, sama halnya dengan kegiatan perumusan perencanaan sekolah. Keduanya sama-sama membutuhkan pencermatan dan melibatkan seluruh masyarakat sekolah, sementara setiap guru, staf, maupun komite sekolah yang menjadi masyarakat di sekolah memiliki asumsi masing-masing dalam menentukan visi-misi dan tujuan yang baik bagi sekolah, hal tersebutlah yang membuat kepala sekolah kesulitan dalam menentukan visi-misi dan tujuan sekolah yang dipimpinnya.

e) Memanfaatkan hasil supervisi

Beberapa kepala sekolah mempersepsikan bahwa TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan dalam perannya sebagai supervisor adalah TUPOKSI memanfaatkan hasil supervisi, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 41,25 %. Memanfaatkan supervisi berarti memanfaatkan hasil dari pemantauan dan pengawasan kepada guru/staf dalam bekerja, untuk dilakukan pembinaan kepada guru/staf yang kinerjanya diketahui masih rendah. Menurut Suharsimi Arikunto (2004:54-58), pembinaan dalam supervisi dapat dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya (1) teknik perseorangan yaitu bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, (2) teknik kelompok, yaitu seperti mengadakan rapat, diskusi kelompok, penataran-penataran, serta seminar. Hasil kajian wawancara tidak terstruktur dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara, menunjukkan bahwa kepala sekolah kesulitan melakukan pembinaan kepada bawahan, dikarenakan kepala sekolah tidak memiliki waktu

yang memadai untuk memberikan pembinaan secara personal kepada guru/staf yang kinerjanya masih rendah, serta minimnya anggaran sekolah untuk mengikutsertakan guru/staf ke dalam program-program pembinaan maupun penataran-penataran yang diadakan di luar sekolah.

f) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif merupakan TUPOKSI yang paling sulit untuk dilaksanakan dalam perannya sebagai *motivator*, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 40%. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dianggap sulit dilaksanakan, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara dalam wawancara tidak terstruktur dengan peneliti, bahwa “TUPOKSI menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif sulit dilaksanakan, dikarenakan untuk melaksanakan TUPOKSI tersebut membutuhkan dana yang tidak sedikit, seperti contohnya apabila beberapa bangunan kelas rusak, hal ini akan membuat proses pembelajaran menjadi terhambat, sementara tidak terdapat dana yang memadai untuk memperbaikinya”.

g) Memberikan layanan konseling pada siswa

Persepsi kepala sekolah menunjukkan bahwa TUPOKSI memberikan layanan konseling merupakan salah satu TUPOKSI yang paling sulit untuk dilaksanakan dalam perannya sebagai *edukator*, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 35 %. Hasil kajian wawancara tidak terstruktur dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta

Utara, menunjukkan bahwa TUPOKSI memberikan layanan konseling pada siswa menjadi salah satu TUPOKSI yang paling sulit dilaksanakan oleh kepala sekolah, hal ini dikarenakan untuk memberikan layanan konseling pada siswa, kepala sekolah harus mengenali karakteristik setiap siswanya, sementara itu kepala sekolah tidak memiliki waktu yang memadai untuk mengenali karakteristik tiap siswanya, dikarenakan jumlah tugasnya yang tinggi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI yang paling sulit untuk dilaksanakan pada tiap-tiap perannya mulai dari urutan yang tertinggi adalah TUPOKSI menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, membuat perencanaan sekolah, mengelola administrasi keuangan, merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah, memanfaatkan hasil supervisi, menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, serta memberikan layanan konseling pada siswa.

c. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Dapat Didelegasikan

Kepala sekolah memiliki jumlah TUPOKSI yang tergolong banyak, namun sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki kekuasaan untuk mendelegasikan tugas-tugasnya kepada para anggotanya. Untuk mengungkap mengenai TUPOKSI kepala sekolah yang dapat didelegasikan, peneliti menyiapkan 33 butir pernyataan dengan alternatif jawaban “Ya” dengan skor “1”, dan “Tidak” dengan skor “0”. Adapun hasil data yang diperoleh mengenai

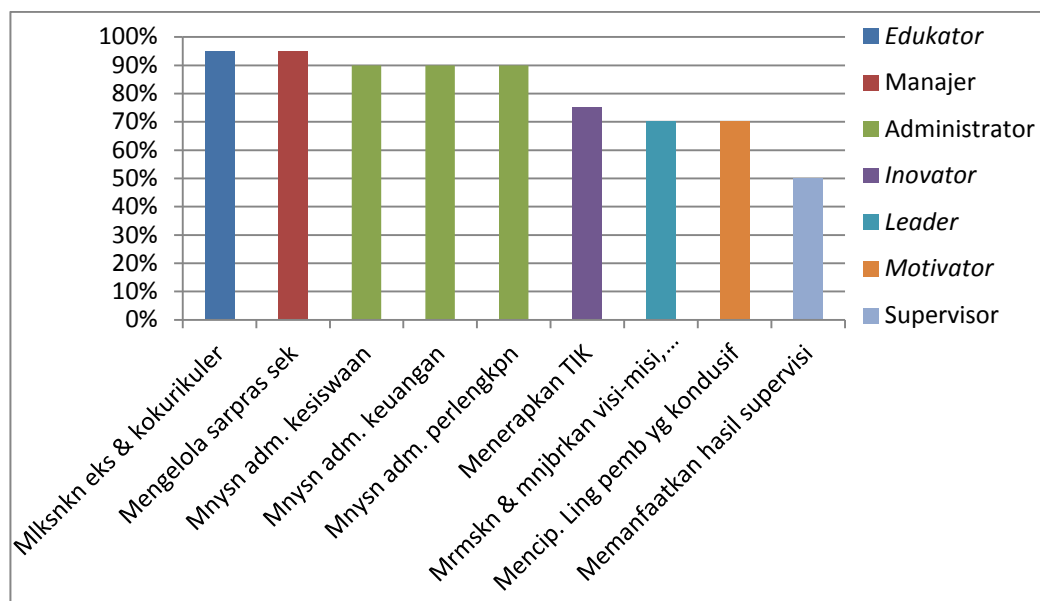
persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI kepala sekolah yang dapat didelegasikan, yang telah disajikan pada tabel 6 di atas.

Berdasarkan pada tabel 6 di atas dapat disimpulkan bahwa menurut beberapa kepala sekolah, terdapat TUPOKSI-TUPOKSI yang dianggap dapat didelegasikan, hal ini ditunjukkan dengan perolehan rata-rata nilai persentase yang tergolong “tinggi” yaitu sebesar 56,3%. Sementara itu berdasarkan tabel 6 di atas juga diketahui TUPOKSI yang dianggap paling dapat didelegasikan oleh kepala sekolah pada setiap peran-perannya, diantaranya sebagai berikut.

Tabel 8. TUPOKSI yang Paling Dapat Didelegasikan

Peran	No	TUPOKSI yang Paling Dapat Didelegasikan	Persentase (%)
<i>Edukator</i>	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	95 %
Manajer	2	Mengelola sarana-prasarana sekolah	95 %
Administrator	3	Menyusun administrasi kesiswaan	90 %
	4	Menyusun administrasi keuangan	90 %
	5	Menyusun administrasi perlengkapan	90 %
<i>Inovator</i>	6	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	75 %
<i>Leader</i>	7	Merumuskan dan menjabarkan visi-misi, dan tujuan sekolah	70 %
<i>Motivator</i>	8	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	70 %
Supervisor	9	Memanfaatkan hasil supervisi	50 %

Berdasarkan tabel 8 di atas dapat dibuat diagram sebagai berikut:



Gambar 3. TUPOKSI yang Paling Dapat Didelegasikan

Berdasarkan tabel 8 dan gambar 3 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat sembilan TUPOKSI yang dianggap paling dapat didelegasikan. Dari sembilan TUPOKSI tersebut, TUPOKSI yang paling tinggi untuk dapat didelegasikan adalah TUPOKSI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler, serta TUPOKSI mengelola sarana-prasarana sekolah, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 95 %. Masing-masing TUPOKSI tersebut termasuk TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *edukator* dan *manajer*. Agar lebih jelas mengenai TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan oleh kepala sekolah pada tiap-tiap perannya, maka akan diuraikan sebagai berikut.

1) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa merupakan TUPOKSI dalam perannya sebagai *edukator* yang paling dapat didelegasikan, hal itu dibuktikan

dengan perolehan nilai persentase sebesar 95 %. Menurut Yudha. *M. Saputra* (1998: 6), kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan di luar jam pelajaran yang bertujuan untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan siswa, serta menyalurkan bakat dan minat siswa, sedangkan kegiatan kokurikuler merupakan kegiatan di luar jam pelajaran biasa yang bertujuan agar siswa lebih memperdalam dan lebih menghayati apa yang dipelajari pada kegiatan intrakurikuler atau kegiatan pembelajaran. Program kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler di sekolah dasar, biasanya berupa kepramukaan, unit kesehatan sekolah (UKS), program olahraga, program kesenian, palang merah, dsb (Yudha. *M. Saputra*, 1998:63-80).

Tugas melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler pada umumnya didelegasikan kepada guru yang berkompeten di bidangnya, hal ini dikarenakan materi dalam kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler berupa keterampilan-keterampilan yang tidak semua kepala sekolah menguasainya. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara telah memiliki guru atau pengajar khusus untuk mengampu kegiatan ekstrakurikuler. Sebagaimana dikemukakan oleh Gary Yukl (2001: 124), bahwa apabila bawahan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan lebih baik dari pada pemimpin, dikarenakan bawahan memiliki keahlian dan waktu yang lebih, seharusnya tugas-tugas tersebut didelegasikan kepada bawahan, sehingga tepat apabila kepala sekolah mendelegasikan TUPOKSI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler pada guru-guru yang dirasa lebih berkompeten.

2) Mengelola sarana-prasarana sekolah

Beberapa kepala sekolah mempersepsikan bahwa TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan dalam perannya sebagai manajer adalah TUPOKSI mengelola sarana-prasarana, hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 95 %. Sarana-prasarana merupakan segala fasilitas, peralatan maupun perlengkapan yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa rata-rata sarana-prasarana yang dimiliki oleh Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara meliputi ruang kelas, ruang kepala sekolah, ruang guru, perpustakaan, mushola, kantin, UKS, serta kamar mandi, sementara fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas kekepalasekolahan yang dimiliki meliputi mesin komputer, printer, *scanner*, serta rak-rak penyimpanan arsip. Mengelola sarana-prasarana merupakan kegiatan mengatur, menjaga, serta memelihara sarana-prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan. Pengelolaan sarana-prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan sarana-prasarana. Hasil kajian wawancara tidak terstruktur dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara, menunjukkan bahwa menurut asumsi kepala sekolah, mengelola sarana prasarana merupakan tugas yang tidak terlalu menjadi prioritas tinggi, namun tetap harus dilaksanakan agar sarana-prasarana yang ada di sekolah dapat digunakan seoptimal mungkin untuk kegiatan belajar mengajar, sehingga tugas tersebut didelegasikan kepada guru maupun staf di sekolah,

sementara kepala sekolah hanya melakukan pemantauan saja. Pendapat tersebut senada dengan yang dikemukakan Gary Yukl (2001: 124), bahwa tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi, dapat didelegasikan oleh pemimpin kepada bawahannya.

3) Menyusun administrasi kesiswaan, administrasi keuangan, dan administrasi perlengkapan.

Administrasi merupakan kegiatan pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (E. Mulyasa, 2003: 107). TUPOKSI menyusun administrasi kesiswaan, administrasi keuangan dan administrasi perlengkapan diasumsikan oleh kepala sekolah sebagai TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan dalam perannya sebagai administrator, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase pada masing-masing TUPOKSI sebesar 90 %.

Administrasi kesiswaan berhubungan dengan pencatatan dokumen yang berkaitan dengan diri siswa yaitu meliputi penyusunan buku induk siswa dan rapor pada buku induk siswa, pencatatan kondisi/keadaan siswa, penyusunan buku kleper, pencatatan dan pembukuan mutasi siswa, sedangkan kegiatan administrasi keuangan merupakan kegiatan penyusunan file keuangan sekolah, mulai dari perencanaan penggunaan keuangan sekolah, laporan penggunaan keuangan sekolah, hingga menyimpan dan membuat arsip peraturan keuangan sekolah. Sementara itu administrasi perlengkapan, berhubungan dengan kegiatan pencatatan semua perlengkapan yang dimiliki oleh sekolah.

Hasil pada tabel 8 di atas menunjukkan bahwa TUPOKSI melakukan tugas keadministrasian yang terdiri dari penyusunan administrasi kesiswaan, administrasi keuangan dan administrasi perlengkapan dipandang paling dapat didelegasikan. Mendukung hal itu, hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa semua Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara telah memiliki staf administrasi dan keberadaannya membantu melaksanakan tugas keadministrasian kepala sekolah. Uraian tersebut yang mendasari kepala sekolah berpendapat bahwa TUPOKSI menyusun administrasi kesiswaan, administrasi keuangan dan administrasi perlengkapan merupakan TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan.

4) Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI menerapkan TIK dalam manajemen sekolah merupakan TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan dalam perannya sebagai *inovator*, hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai persentase sebesar 75 %. Hasil kajian wawancara tidak terstruktur dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara, menunjukkan bahwa TUPOKSI menerapkan TIK dilakukan oleh staf maupun guru yang lebih mampu dan menguasai TIK. Pendapat kepala sekolah tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Gary Yukl (2001: 124-126), bahwa tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan, dikarenakan bawahan memiliki keahlian dan waktu yang lebih, maka seharusnya tugas tersebut didelegasikan kepada bawahannya.

5) Merumuskan dan menjabarkan visi-misi, dan tujuan sekolah

Melakukan perumusan dan penjabaran visi-misi dan tujuan sekolah dipandang oleh kepala sekolah sebagai TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan dalam perannya sebagai *leader*, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 70 %. Visi-misi, dan tujuan sekolah merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh masyarakat sekolah, sehingga perumusannya harus melibatkan semua masyarakat sekolah, agar kegiatan-kegiatan di dalam sekolah terarah pada tujuan yang menjadi kehendak semua masyarakat sekolah. Hasil kajian wawancara tidak terstruktur dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara, menunjukkan bahwa dalam merumuskan visi-misi maupun tujuan sekolah, kepala sekolah tidak bisa melakukannya secara otoriter, namun harus melibatkan semua masyarakat sekolah. Dengan demikian, maka TUPOKSI merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah tidak secara total didelegasikan, namun dilakukan bersama-sama oleh kepala sekolah dengan masyarakat sekolah.

6) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif

Beberapa kepala sekolah mempersepsikan bahwa TUPOKSI menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif merupakan TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan dalam perannya sebagai *motivator*, hal itu dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 55 %.

Penciptaan lingkungan pembelajaran sangat penting untuk dilakukan kepala sekolah, karena pembelajaran merupakan kegiatan yang *essensial* yang ada di sekolah, untuk itu segala upaya harus dilakukan kepala sekolah untuk

memberikan dukungan bagi keterlaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif. Penciptaan lingkungan pembelajaran yang kondusif dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti menjaga kebersihan lingkungan sekolah, memberikan kenyamanan dan keamanan lingkungan sekolah, serta penyediaan berbagai fasilitas untuk kepentingan pembelajaran, hal ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan pembelajaran dapat dilakukan oleh semua masyarakat sekolah, sehingga tugas ini tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah saja, namun juga menjadi tanggung jawab semua masyarakat sekolah.

7) Memanfaatkan hasil supervisi

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI memanfaatkan hasil supervisi merupakan TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan dalam perannya sebagai supervisor, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 50 %. Ketika peneliti melakukan *cross check* dengan beberapa Kepala Sekolah Dasar Negeri di UPT wilayah Yogyakarta Utara melalui wawancara tidak terstruktur, diketahui bahwa menurut kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi berarti melakukan pembinaan kepada guru/staf yang diketahui kinerjanya masih rendah, melakukan pembinaan ini bisa dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru, maupun antar guru/ staf yang saling memberikan masukan atau wawasan untuk mengembangkan kinerjanya. Dengan demikian, tugas memanfaatkan supervisi tidak secara total didelegasikan oleh kepala sekolah, namun dapat dikemukakan bahwa tugas tersebut dilakukan bersama-sama oleh kepala sekolah, guru, serta staf.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa TUPOKSI yang paling dapat didelegasikan oleh kepala sekolah pada tiap-tiap perannya mulai dari urutan yang tertinggi adalah TUPOKSI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, menyusun administrasi kesiswaan, administrasi keuangan, dan administrasi perlengkapan, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, merumuskan dan menjabarkan visi-misi, dan tujuan sekolah, menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, serta memanfaatkan hasil supervisi. Sementara itu, melalui angket terbuka diketahui mengenai TUPOKSI yang tidak pernah didelegasikan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, yaitu TUPOKSI menyusun program supervisi, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, serta memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga.

Menyusun program supervisi tidak pernah didelegasikan oleh kepala sekolah, hal ini mengacu pada arti asal kata dari supervisi yaitu *super* yang berarti “di atas”, dan *vision* yang berarti “melihat”, maka supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru, untuk melihat dan mengawasi pekerjaan guru (Suharsimi Arikunto, 2004: 4). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah kegiatan yang hanya dapat dilakukan oleh pimpinan/atasan yang berupa kegiatan penyusunan program supervisi, pemantauan, serta pembinaan kepada bawahan, oleh karena kepala sekolah merupakan pemegang jabatan tertinggi di sekolah, maka tugas-tugas kepala

sekolah dalam perannya sebagai supervisor hanya dapat dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga tepat apabila Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara tidak pernah mendelegasikan TUPOKSIInya yang berhubungan dengan kegiatan supervisi. Sementara itu, TUPOKSI melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan tidak pernah didelegasikan, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Gary Yukl (2001: 126) bahwa tugas yang dipandang sentral bagi seorang pemimpin, seperti menetapkan sasaran dan prioritas untuk unit kerja, mengalokasikan sumber daya, mengevaluasi kinerja bawahan, membuat keputusan, serta berbagai kegiatan sebagai pemimpin seremonial dimana kehadiran pemimpin itu diharapkan, maka tugas-tugas tersebut tidak seharusnya didelegasikan, sedangkan TUPOKSI memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga tidak pernah didelegasikan oleh kepala sekolah dikarenakan pelaksanaan TUPOKSI tersebut sudah menjadi tanggung jawab semua masyarakat sekolah.

d. Persepsi Kepala Sekolah terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah yang Membutuhkan Keterampilan Khusus

Beberapa diantara TUPOKSI kepala sekolah membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya. Untuk mengetahui TUPOKSI apa saja yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, maka peneliti menyusun 33 butir pernyataan, dengan alternatif jawaban “Ya” dengan skor “1”, dan “Tidak” dengan skor “0”, serta peneliti menyiapkan satu pertanyaan dengan angket terbuka sebagai penjelasan mengenai jenis keterampilan khusus yang

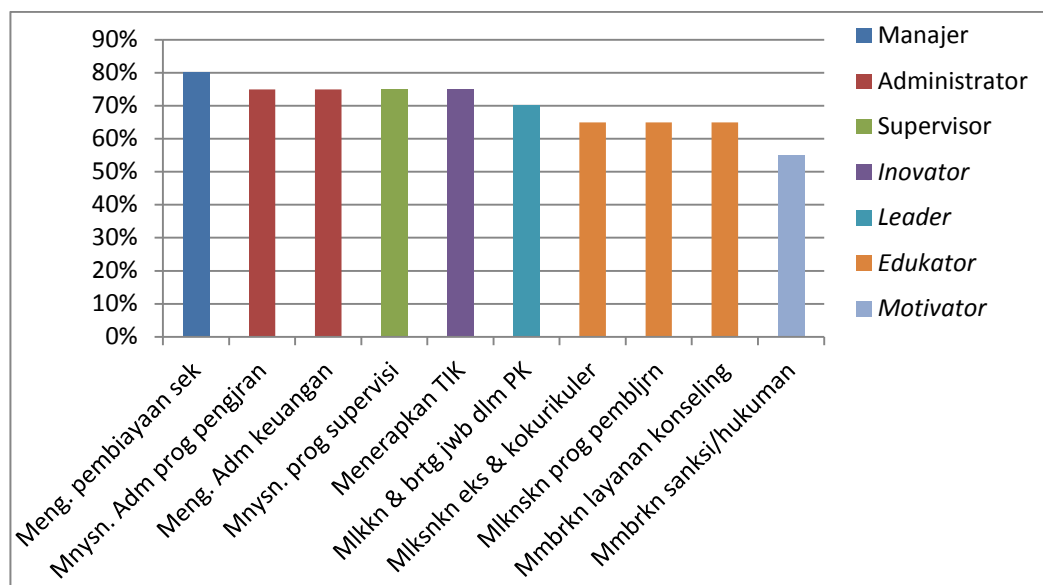
paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara. Adapun hasil data yang diperoleh mengenai persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI yang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, yang telah disajikan dalam tabel 6 di atas.

Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat disimpulkan bahwa menurut beberapa kepala sekolah, TUPOKSI kepala sekolah membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal ini dibuktikan dengan perolehan rata-rata nilai persentase yang tergolong “tinggi” yaitu 60,7 %. Sementara itu berdasarkan tabel 6 di atas, juga diketahui bahwa TUPOKSI-TUPOKSI kepala sekolah yang dianggap paling membutuhkan keterampilan khusus dalam setiap peran-perannya, diantaranya sebagai berikut.

Tabel 9. TUPOKSI yang Paling Membutuhkan Keterampilan Khusus

Peran Kepala Sekolah	No	TUPOKSI yang Paling Membutuhkan Keterampilan Khusus Untuk Melaksanakannya	Persentase (%)
Manajer	1	Mengelola pembiayaan sekolah	80 %
Administrator	2	Menyusun administrasi program pengajaran	75 %
	3	Mengelola administrasi keuangan	75 %
Supervisor	4	Menyusun program supervisi	75 %
<i>Inovator</i>	5	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	75 %
<i>Leader</i>	6	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan	70 %
<i>Edukator</i>	7	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	65 %
	8	Melaksanakan program pembelajaran	65 %
	9	Memberikan layanan konseling pada siswa	65 %
<i>Motivator</i>	10	Memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf maupun siswa	55 %

Berdasarkan tabel 9 di atas maka dapat dibuat diagram sebagai berikut:



Gambar 4. TUPOKSI yang Paling Membutuhkan Keterampilan Khusus

Tabel 9 dan diagram gambar 4 di atas menunjukkan bahwa terdapat sepuluh TUPOKSI kepala sekolah yang dianggap paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya. Dari sepuluh TUPOKSI tersebut, TUPOKSI yang paling tinggi membutuhkan keterampilan khusus adalah mengelola pembiayaan sekolah, yaitu dengan persentase sebesar 80 %. TUPOKSI tersebut termasuk TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer. Untuk lebih memperjelas mengenai TUPOKSI-TUPOKSI yang paling membutuhkan keterampilan khusus dalam tiap-tiap perannya, maka akan diuraikan sebagai berikut.

1) Mengelola pembiayaan sekolah

Mengelola pembiayaan sekolah merupakan TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer. Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI ini merupakan TUPOKSI yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar

80 %. Mengelola pembiayaan sekolah merupakan salah satu TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer. Mengelola pembiayaan sekolah merupakan kegiatan pengaturan segala bentuk pendapatan dan pengeluaran anggaran sekolah, yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, serta mempertanggungjawabkan dana secara transparan kepada warga sekolah maupun kepada pemerintah.

Kegiatan mengelola pembiayaan sekolah memerlukan keterampilan khusus, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2005: 317-322), bahwa untuk mengelola anggaran sekolah, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan spesifik dan keterampilan khusus. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kemahiran yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengelola anggaran sekolah antara lain: (1) kemahiran dalam merencanakan dan mempersiapkan anggaran sekolah, (2) kemahiran dalam mengelola anggaran seperti mempersiapkan laporan keuangan, pembelian perbekalan/persediaan perlengkapan, penyusunan laporan pertanggungjawaban dana sekolah, melakukan pengawasan pengeluaran dana sekolah, (3) serta kemahiran dalam mengevaluasi anggaran. Dari uraian-uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa mengelola pembiayaan sekolah merupakan salah satu TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer, yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal ini agar dana sekolah yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien guna pengembangan mutu sekolah. Sementara itu, dalam angket terbuka yang disusun oleh peneliti mengenai jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan

TUPOKSI-nya, menunjukkan bahwa keterampilan mengelola pembiayaan sekolah menjadi salah satu jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara.

2) Menyusun administrasi program pengajaran dan administrasi keuangan

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI menyusun administrasi program pengajaran dan administrasi keuangan sekolah merupakan TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai administrator, yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai persentase pada masing-masing TUPOKSI tersebut sebesar 75 %. Tugas keadministrasian merupakan tugas pendokumentasian atau pencatatan semua sumber daya maupun kegiatan-kegiatan yang terlaksana di sekolah. Tugas ini penting dilakukan sebagai bentuk pertanggung jawaban kepala sekolah kepada semua masyarakat sekolah.

Penyusunan administrasi program pengajaran meliputi, penyusunan jadwal pelajaran sekolah, penyusunan daftar pembagian tugas guru, penyusunan daftar pemeriksaan persiapan mengajar, penyusunan daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, penyusunan daftar hasil UAS, penyusunan daftar rekapitulasi kenaikan kelas, penyusunan daftar penyerahan STTB, penyusunan catatan pelaksanaan supervisi kelas, serta penyusunan laporan penilaian hasil belajar (Kemendiknas, 2011: 49). Sementara itu, penyusunan administrasi keuangan sekolah meliputi kegiatan penyusunan *file* keuangan sekolah, mulai dari perencanaan penggunaan keuangan sekolah, laporan penggunaan keuangan sekolah, hingga menyimpan dan membuat arsip peraturan keuangan sekolah.

Dalam hasil angket terbuka yang disusun peneliti untuk mengetahui jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh kepala sekolah, menunjukkan bahwa keterampilan menyusun administrasi sekolah menjadi salah satu jenis keterampilan yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara. Menyusun administrasi sekolah merupakan pekerjaan pelayanan untuk memperlancar proses pembelajaran, dimana pelaksanaannya mengacu pada aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, dengan demikian TUPOKSI menyusun administrasi membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, agar pelaksanaannya dapat tepat sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan.

3) Menyusun program supervisi

Beberapa kepala sekolah mempersepsikan bahwa TUPOKSI menyusun program supervisi merupakan TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai supervisor yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu terbukti dari perolehan nilai persentase sebesar 75 %. Lebih lanjut dalam hasil angket terbuka mengenai jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSInya diketahui bahwa, keterampilan supervisi menjadi salah satu jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara. Tugas kepala sekolah dalam supervisi adalah menyusun program supervisi, memantau kinerja guru dan staf, serta memberikan pembinaan bagi guru dan staf yang kinerjanya masih rendah.

Menurut Moh. Rifai (Ngalim Purwanto, 2010: 117), agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan efektif, maka seharusnya supervisi bersifat konstruktif dan kreatif, didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya, memberikan perasaan aman pada guru-guru dan staf sekolah yang di supervisi, didasarkan atas hubungan profesional bukan pribadi, tidak bersifat mendesak (otoriter), tidak didasarkan atas kekuasaan pribadi, tidak bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, serta supervisi hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/ pegawai sekolah). Uraian-uraian tersebut menunjukkan bahwa untuk melakukan supervisi dibutuhkan keterampilan-keterampilan khusus, termasuk dalam menyusun program supervisi, hal ini agar program supervisi yang disusun dapat dilaksanakan dengan efektif.

4) Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI menerapkan TIK dalam manajemen sekolah merupakan TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *inovator* yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai persentase sebesar 75 %. Sementara itu, hasil data melalui angket terbuka yang disusun peneliti mengenai jenis keterampilan khusus yang dibutuhkan oleh kepala sekolah, menunjukkan bahwa keterampilan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan jenis keterampilan yang paling tinggi dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara.

TIK merupakan alat bantu dalam manipulasi, mengelola, serta mentransfer informasi. Beberapa bentuk alat bantu tersebut diantaranya adalah komputer dan internet, oleh karena itu untuk menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, kepala sekolah harus menguasai teknik penggunaan komputer dan pemanfaatan internet untuk kepentingan pengelolaan sekolah. Dengan demikian dibutuhkan keterampilan-keterampilan khusus untuk menerapkan TIK dalam manajemen sekolah.

5) Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan

TUPOKSI melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan merupakan TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *leader*, TUPOKSI ini dianggap oleh kepala sekolah sebagai TUPOKSI yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai persentase sebesar 70 %. Berdasarkan angket terbuka yang disusun oleh peneliti mengenai jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara menunjukkan bahwa keterampilan dalam mengambil keputusan menjadi salah satu jenis keterampilan yang paling dibutuhkan oleh kepala sekolah.

Pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan dilakukan guna memecahkan suatu permasalahan, mencegah timbulnya permasalahan, serta meningkatkan prestasi organisasi. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dipandang paling tinggi membutuhkan keterampilan

husus serta dipandang menjadi salah satu jenis keterampilan yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara, hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya, oleh karena itu dibutuhkan teknik dalam pengambilan keputusan, agar keputusan yang diambil dapat efektif untuk kemajuan sekolah.

6) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa

Beberapa kepala sekolah mempersepsikan bahwa TUPOKSI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler merupakan salah satu TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *edukator* yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 65 %. Kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan siswa, serta menyalurkan bakat dan minat siswa. Program kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler di sekolah dasar, biasanya berupa kepramukaan, unit kesehatan sekolah (UKS), program olahraga, program kesenian, palang merah, dsb. Uraian tersebut menunjukkan bahwa materi dalam program-program ekstrakurikuler dan kokurikuler merupakan keterampilan-keterampilan yang berhubungan dengan bakat dan minat siswa, sehingga dibutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.

7) Melaksanakan program pembelajaran

Melaksanakan program pembelajaran adalah salah satu TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *edukator*. Menurut persepsi kepala sekolah,

TUPOKSI ini merupakan TUPOKSI yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu terbukti dengan perolehan nilai persentase sebesar 65 %. Kepala sekolah dalam melaksanakan program pembelajaran harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik (Wahjosumidjo, 2005: 124), oleh karena itu dibutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakan program pembelajaran, agar nilai-nilai yang seharusnya ditanamkan dapat tersampaikan dengan baik.

8) Memberikan layanan konseling pada siswa

Memberikan layanan konseling pada siswa adalah TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *edukator*. TUPOKSI ini dipandang sebagai salah satu TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *edukator* yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu dibuktikan dengan perolehan nilai persentase sebesar 65 %. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tidjan, dkk (1993: 84), bahwa untuk memberikan bimbingan konseling, para petugas bimbingan harus menguasai beberapa kemampuan, beberapa diantaranya adalah mengenali setiap pribadi siswa dengan segala aspeknya dan membantu mengatasi kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah pribadi siswa secara individual. Dengan demikian agar pemberian konseling pada siswa dapat dilakukan dengan efektif, maka dibutuhkan keterampilan-ketrampilan khusus tersebut untuk melaksanakannya.

9) Memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf maupun siswa

Menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf maupun siswa merupakan TUPOKSI kepala sekolah dalam perannya sebagai *motivator* yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu terbukti dengan perolehan nilai persentase sebesar 55 %. Dalam suatu sekolah, terdapat sejumlah guru, staf dan siswa, yang semuanya memiliki pribadi dan karakteristik masing-masing. Untuk itu, sulit apabila menyamaratakan hukuman maupun sanksi atas pelanggaran yang dilakukan masyarakat sekolah tersebut. Dengan demikian dibutuhkan keterampilan khusus untuk memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik yang dilakukan oleh guru, staf maupun siswa.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa menurut persepsi kepala sekolah, TUPOKSI kepala sekolah yang paling membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya pada tiap-tiap perannya mulai dari urutan yang tertinggi adalah TUPOKSI mengelola pembiayaan sekolah, menyusun administrasi program pengajaran, mengelola administrasi keuangan, menyusun program supervisi, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa, melaksanakan program pembelajaran, memberikan layanan konseling pada siswa, memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru,

staf maupun siswa. Sementara itu, dari 10 TUPOKSI yang paling tinggi membutuhkan keterampilan khusus, diketahui bahwa hanya terdapat 5 jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara yaitu meliputi keterampilan mengelola pembiayaan sekolah, keterampilan keadministrasian, keterampilan melaksanakan supervisi, keterampilan menerapkan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK), serta keterampilan dalam pengambilan keputusan.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian tentang persepsi kepala sekolah terhadap TUPOKSI kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara ini, peneliti tidak melakukan *cross check* dengan guru atau staf sekolah, sehingga tidak diketahui apakah persepsi yang diungkapkan oleh kepala sekolah mengenai TUPOKSInya sesuai dengan pelaksanaannya. Sementara itu, dalam penelitian ini juga kebanyakan menggunakan angket tertutup, sehingga kurang mengungkap hal-hal yang spesifik mengenai penjelasan kepala sekolah tentang TUPOKSInya, oleh sebab itu dalam penelitian ini sebenarnya perlu dilengkapi dengan metode wawancara secara mendalam untuk mengungkap data yang sebenarnya.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai Persepsi Kepala Sekolah Terhadap TUPOKSI Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara, maka dapat diambil kesimpulan bahwa menurut persepsi kepala sekolah, semua TUPOKSI yang ada mampu untuk dilaksanakan (100%), namun masih terdapat TUPOKSI-TUPOKSI yang dirasa sulit untuk dilaksanakan (38,9 %). Adapun TUPOKSI kepala sekolah yang dianggap paling sulit untuk dilaksanakan pada tiap-tiap perannya, yaitu meliputi TUPOKSI menerapkan TIK dalam manajemen sekolah (52,5%), membuat perencanaan sekolah (47,5%), mengelola administrasi keuangan (43,75%), merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah (43,75%), memanfaatkan hasil supervisi (41,25%), menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (40%), serta memberikan layanan konseling pada siswa (35%). Sementara itu, meskipun dirasa sulit untuk dilaksanakan, beberapa kepala sekolah juga mempersepsikan bahwa TUPOKSI-TUPOKSI kepala sekolah dapat didelegasikan kepada bawahannya (56,3 %). Adapun TUPOKSI kepala sekolah yang dianggap paling dapat didelegasikan pada tiap-tiap perannya, meliputi TUPOKSI melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa (95%), mengelola sarana-prasarana sekolah (95%), menyusun administrasi kesiswaan (90%), menyusun administrasi keuangan (90%), menyusun administrasi perlengkapan (90%), menerapkan TIK dalam manajemen sekolah

(75%), merumuskan dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah (70%), menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (70%), serta memanfaatkan hasil supervisi (50%).

Kepala sekolah juga berpersepsi bahwa TUPOKSI-TUPOKSIInya membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya (60,7 %), dan TUPOKSI kepala sekolah yang dianggap paling membutuhkan keterampilan khusus pada tiap-tiap perannya, meliputi TUPOKSI mengelola pembiayaan sekolah (80%), menyusun administrasi program pengajaran (75%), mengelola administrasi keuangan sekolah (75%), menyusun program supervisi (75%), menerapkan TIK dalam manajemen sekolah (75%), melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (70%), melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa (65%), melaksanakan program pembelajaran (65%), memberikan layanan konseling pada siswa (65%), serta memberikan sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf maupun siswa (55%). Sementara itu jenis keterampilan khusus yang paling dibutuhkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri se-UPT wilayah Yogyakarta Utara diantaranya keterampilan mengelola pembiayaan sekolah, keterampilan keadministrasian, keterampilan melaksanakan supervisi, keterampilan menerapkan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK), serta keterampilan dalam pengambilan keputusan.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada pelaksanaan TUPOKSI kepala sekolah. Kepala sekolah memandang semua TUPOKSIInya mampu untuk dilaksanakan, hal ini berpengaruh terhadap komitmen kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSIInya, karena TUPOKSI yang ada dianggap masih dalam jangkauan kemampuannya. Selain itu beberapa TUPOKSI kepala sekolah dianggap dapat didelegasikan, hal itu berpengaruh terhadap keyakinan kepala sekolah untuk mendelegasikan TUPOKSI kepada bawahannya, apabila sedang banyak pekerjaan maupun sedang berhalangan hadir. Sementara itu beberapa TUPOKSI kepala sekolah masih dirasa sulit dilaksanakan serta membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, hal itu berpengaruh terhadap kesiapan kepala sekolah dalam melaksanakan TUPOKSIInya, kepala sekolah sebaiknya sebelum melaksanakan TUPOKSI terlebih dahulu mempelajari keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan TUPOKSIInya, agar dapat menangani kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan TUPOKSI.

C. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. TUPOKSI kepala sekolah dipandang membutuhkan keterampilan khusus untuk melaksanakannya, untuk itu disarankan kepada Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta agar memberikan pembinaan kepada kepala sekolah mengenai

keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan TUPOKSIInya, sehingga kepala sekolah akan dapat melaksanakan TUPOKSIInya dengan optimal.

2. TUPOKSI kepala sekolah dirasa sulit untuk dilaksanakan, oleh karena itu disarankan kepada pemerintah daerah yang berwenang melakukan pengangkatan kepala sekolah, agar sebaiknya melakukan seleksi dengan lebih cermat, agar guru yang diangkat menjadi kepala sekolah benar-benar telah menguasai kompetensi-kompetensi sebagai kepala sekolah, sehingga dapat melaksanakan TUPOKSI-TUPOKSI yang ada dengan optimal, sekalipun TUPOKSI tersebut dianggap sulit.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreyko, Tammy. A. (2010). *Principal Leadership in The Accountability. Reseach Report*. University of Pittsburgh.
- Boedijaeni. (2011). *Stres Kerja Vol 2*. Diakses dari <http://boedijaeni.com/2011/12/10/stres-kerja-2/>. Tanggal 31 Januari 2012.
- Depdiknas. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan Pertama Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- (2007b). *Pedoman Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Endang Kusmiati. (2010). *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SD di kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya*. Tesis. PPs UNY.
- Entis Sutisna. (2009). *Periodisasi Masa Jabatan Kepala Sekolah dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Diakses dari <http://enewsletterdisdik.wordpress.com/2009/07/10/periodisasi-masa-jabatan-kepala-sekolah-dan-peningkatan-mutu-pendidikan/>. Tanggal 20 Febuari 2012.
- E. Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gurr, David, et. al. (2005). *The International Successful School Principalship. Research Report*. Australia: The Australian Council for Educational Leaders National Conference.
- Hartati Sukirman, dkk. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY Press.
- Indriyo Gitosudarmo. (1990). *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Kemendiknas. (2010). *Prosedur Standar Operasional Tugas Kepala Sekolah*. Diakses dari <http://alexemdi.wordpress.com/2010/01/26/tugas-pokok-kepala-sekolah/>. Tanggal 5 Januari 2012.
- (2011). *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan.
- Miftah Thoha. (1995). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mikael Kwalik. (2008). Peran Kepala Sekolah SD di Kabupaten Keerom Provinsi Papua. *Tesis*. PPs UNY.
- Mimien Salfianingsih. (2010). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Kepala Sekolah di SMP N se-Kabupaten Bantul. *Tesis*. PPs-UNY.
- Mraki, Eneidy. (2007). Stress Management to Enhance Teaching And Learning Effectiveness From The Perspective of teachers In SMP N 1 Depok, Sleman, Yogyakarta –Indonesia. *Unpublished Master's Thesis*. PPs-UNY.
- M. Shiddiq Al- Jawi. (2006). *Pendidikan Di Indonesia Masalah dan Solusinya*. Diakses dari http://khilafah1924.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=227. Tanggal 30 Januari 2012.
- Mujiasih. (2011). Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah SD/MI di UPT PPD kecamatan Pajangan Bantul. *Tesis*. PPs UNY.
- N. A. Suprawoto. (2009). *PERMENDIKNAS No 13 Tahun 2007 Tentang Kepala Sekolah*. Diakses dari <http://www.slideshare.net/NASuprawoto/standar-kepala-sekolahmadrasah>. Tanggal 2 Februari 2012.
- Ngalim Purwanto. (1993). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Purwanto. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rice, Jennifer King. (2010). Principal Effectiveness And Leadership In Era Of Accountability, What Research Say. *Research Report*. Washington: Urban Institute.
- Saifuddin Azwar. (2006). *Reliabilitas dan Validitas. Edisi Ketiga*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- (2006). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sergiovanni, Thomas. J. (2009). *The Principalship*. America: United States of America.
- Slameto. (1980). *Faktor-Faktor Belajar yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Andi Offset.

- Soewadji Lazaruth. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sudarwan Danim. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugihartono, dkk. (2007). *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Suharsimi Arikunto. (2004). *Dasar – Dasar Supervisi*. Jakarta PT. Rineka Cipta.
- (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- (2009). *Evaluasi Program*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suranto. (2005). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala SMP Negeri di Kab. Bantul. *Tesis*. PPs-UNY.
- Susanto. (2008). Implementasi MPMBS di SD Trucuk Kecamatan Pajangan Kabupaten Bantul. *Tesis*. PPs-UNY.
- Tidjan, dkk. (1993). *Bimbingan dan Konseling Sekolah Menengah*. Yogyakarta: UNY Press.
- Tulus Winarsunu. (2002). *Statistik Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (1983). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT. Alumni.
- Yudha. M. Saputra. (1998). *Pengembangan Kegiatan Ko- dan Ekstrakurikuler*. Yogyakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Yukl, Gary. (2001). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Indeks.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Penelitian

	KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281 Telp.(0274) 240148 Hartung, Fax (0274) 240611, Dalam Telp. (0274) 510066 Telp.(0274) 240148 Psw. (274) 271, 273, 274, 290,344, 343, 345, 346,366, 401, 402, 403, 487) E-mail : unpy@unpy.ac.id Website Page : http://ip.unpy.ac.id	
<hr/>		
No. : 2044 /UN34.11/PL/2012		
Lamp. : I (satu) Bendel Proposal		
Hal : Permohonan Ijin Penelitian		
Yth. Kepala Walikota Yogyakarta Cq. Kepala Dinas Pendidikan Yogyakarta		
<p>Diborotakan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:</p> <p>Nama : Danu Cahyo Sepuro NIM : 08101241032 Prodi/Turunan : MP /AP Alamat : Juminah Da II /1996 , Yogyakarta.</p> <p>Selubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan ijin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:</p> <p>Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi Lokasi : SD Negeri Se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara Subyek : Kepala sekolah Obyek : Tugas pokok dan Fungsi kepala sekolah (Tupoksi) Waktu : April-Juni 2012 Judul : Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-UPT Wilayah Yogyakarta Utara terhadap Tugas pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Kepala sekolah menurut Kementerian Pendidikan Nasional (KEMENDIKNAS)</p> <p>Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.</p> <p style="text-align: right;">Yogyakarta, April 2012</p> <div style="text-align: right;"> Dr. Haryanto, M.Pd. NIP. 19600902 198702 1 001</div> <div style="text-align: center;"></div> <p>Tembusan Yth:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Rektor (sebagai laporan)2. Wakil Dekan I FIP3. Ketua Jurusan AP FIP4. Kabag TU5. Kasubag Pendidikan FIP6. Mahasiswa yang bersangkutan <p>Universitas Negeri Yogyakarta</p>		



**PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)
YOGYAKARTA 55213

SURAT KETERANGAN / IJIN
070/3482/V/4/2012

Membaca Surat : Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY
Tanggal : 11 Maret 2012
Nomor : 2944/UN.34.11/PL/2012
Perihal : Ijin Penelitian

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2007, tentang Pedoman penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : DANU CAHYO SEPUTRO
Alamat : Karangmalang Yogyakarta
Judul : PERSEPSI KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI SE - KECAMATAN JETIS YOGYAKARTA TERHADAP TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI) KEPALA SEKOLAH MENURUT KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL (KEMENDIKNAS)
Lokasi : SD NEGERI SE - KECAMATAN JETIS Kota/Kab. KOTA YOGYAKARTA
Waktu : 12 April 2012 s/d 12 Juli 2012
NIP/NIM : 08101241032

Dengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan *) dari Pemerintah Provinsi DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website adbang.jogjaprov.go.id dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website adbang.jogjaprov.go.id;
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta

Pada tanggal 12 April 2012

A.n Sekretaris Daerah

Asisten Perekonomian dan Pembangunan
Ub.

PLH. Kepala Biro Administrasi Pembangunan

SETDA 5
Drs. Sugeng Inanto, M.Kes.
NIP. 19620226 198803 1 008

Tembusan :

1. Yth. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (sebagai laporan);
2. Walikota Yogyakarta c.q Ka. Dinas Perizinan
3. Ka. Dinas Pendidikan, Pemuda & OR Prov. DIY
4. Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY
5. Yang bersangkutan



PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA

DINAS PERIZINAN

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682

EMAIL : perizinan@jogja.go.id EMAIL INTRANET : perizinan@intra.jogja.go.id

SURAT IZIN

NOMOR : 070/1048

2013/04

- Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta
Nomor : 070/3482/V/4/2012 Tanggal : 12/04/2012
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah
2. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;
5. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 38/I.2/2004 tentang Pemberian izin/Rekomendasi Penelitian/Pendataan/Survei/KKN/PKL di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dijinkan Kepada : Nama : DANU CAHYO SEPUTRO NO MHS / NIM : 08101241032
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ilmu Pendidikan - UNY
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta
Penanggungjawab : Meilina Bustari, M. Pd
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : PERSEPSI KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI SE-UPT WILAYAH YOGYAKARTA UTARA, TERHADAP TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI) KEPALA SEKOLAH MENURUT KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL(KEMENDIKNAS)

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta
Waktu : 12/04/2012 Sampai 12/07/2012
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas
Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan
Pemegang Izin

DANU CAHYO SEPUTRO

Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta(sebagai laporan)
2. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Setda Prop. DIY
3. Ka. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta
4. Kepala SD N Badran Yogyakarta
5. Kepala SD Negeri Bumijo Yogyakarta
6. Kepala SD Negeri Cokrokusuman Kota Yk
7. Kepala SD Negeri Gondolayu Yogyakarta

Dikeluarkan di : Yogyakarta
pada Tanggal : 12-4-2012

An. Kepala Dinas Perizinan
Sekretaris

Drs. HARDONO
NIP 195804101985031013



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan


Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Gondolayu, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*".

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012



Dra. Rr. Endang Sulistyaningsih
NIP. 19610908 198201 2 010

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Jetisharjo, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



_____, S.Pd

NIP. 19550105 197701 1 001

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Jetis I, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, 18 April 2012

Kepala Sekolah,



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Jetis 2, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.



April 2012

Drs. Sutiyono

NIP. 19561229 198201 1 002

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Vidya Qasanah, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian: *"Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)"*

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



Susanna Sujiyati, S.Pd

NIP. 19520620 197402 2 004

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

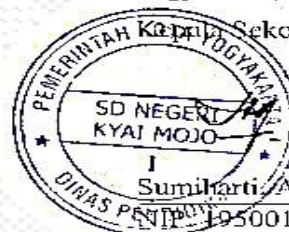
Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Kyai Mojo, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



Sumiharti, A.Ma.Pd

195001101977012002

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Tegal Panggung, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012



HANSRANANI, S.Pd.
19616709 1980 12. 2003

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Lempuyangan, pada tanggal 14 April 2012 sampai 25 April 2012, dengan judul penelitian *"Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)"*

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



Sarjono, S.Pd

NIP. 19590320 197912 1 005

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Lempuyangwangi, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, 23 April 2012

Kepala Sekolah,


Drs. Tukiman
195503071975121003

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Widoro, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian *“Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)”*

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Sagan, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.



April 2012

Endri Suwartini, S.Pd

NIP. 19570227 197912 2 001

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Baciro, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Serayu, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

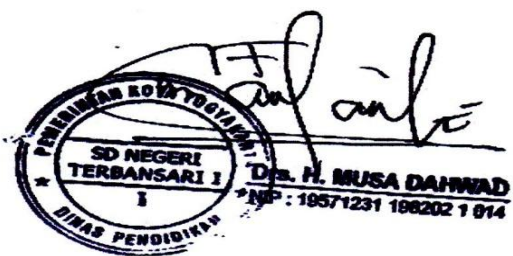
Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Terbansari, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Demangan, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Langensari, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



Tri Sumaryanto, S.Pd

NIP. 19630516 198604 1 001

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Ungaran 1, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012
Kepala Sekolah,

NIP. 19610804 198201 1 003

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Ungaran 2, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian *"Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)"*

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012


Kepala Sekolah,
SD NEGERI
UNGARAN II
II
NIP. DR. SRIWAHYUNI
NIP 19610729 197912 2 001

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Ungaran 3, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



Dra. Tentrem Suciati

19630325 198604 2 004

SURAT PENGESAHAN

Dengan surat ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : Danu Cahyo Seputro

NIM : 08101241032

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

telah melakukan penelitian di SDN Bhayangkara, pada tanggal 14 April 2012 sampai 30 April 2012, dengan judul penelitian "*Persepsi Kepala Sekolah Dasar Negeri Se-Unit Pelaksana Teknis (UPT) Wilayah Yogyakarta Utara Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Sekolah Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas)*"

Demikian surat pengesahan ini dibuat, kiranya dapat digunakan dalam hal yang semestinya.

Yogyakarta, April 2012

Kepala Sekolah,



No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Metode Pengumpulan Data	Sumber Data	No Butir
1	TUPOKSI Kepala Sekolah Dalam Peran-perannya	a. Tupoksi Sebagai <i>Edukator</i>	1) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa 2) Menyusun program pembelajaran 3) Melaksanakan program pembelajaran 4) Melakukan evaluasi pembelajaran 5) Melakukan pembinaan siswa 6) Memberikan layanan konseling pada siswa	a. Angket A	Kepala sekolah	1-33
		b. Tupoksi Sebagai Manajer	1) Membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) 2) Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah 3) Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan 4) Mengelola siswa 5) Mengelola sarana-prasarana sekolah 6) Mengelola pembiayaan sekolah 7) Melakukan evaluasi sekolah	b. Angket B	Kepala sekolah	34
		c. Tupoksi Sebagai Administrator	1) Menyusun administrasi program pengajaran, seperti menyusun jadwal pelajaran, daftar nilai ujian, dsb. 2) Menyusun administrasi kesiswaan, seperti buku induk siswa, buku kleper, daftar jumlah siswa, daftar absensi siswa, tata tertib siswa, dsb. 3) Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan, seperti menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian	c. Studi dokumentasi	Data	
				d. Observasi	Kegiatan dan benda	

			lainnya. 4) Mengelola administrasi keuangan, seperti menyusun buku kas, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah 5) Mengelola administrasi perlengkapan, seperti menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.			
		d. Tupoksi Sebagai Supervisor	1) Menyusun program supervisi 2) Melakukan supervisi 3) Memanfaatkan hasil supervisi			
		e. Tupoksi Sebagai Pemimpin	1) Merumuskan, dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah 2) Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga 4) Menjalinkan komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah 5) Melakukan analisis kebutuhan guru 6) Memantau dan menilai kinerja guru dan staf			
		f. Tupoksi Sebagai Inovator	1) Menjalinkan kerja sama dengan pihak lain 2) Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah 3) Melakukan pembaharuan di sekolah			
		g. Tupoksi Sebagai Motivator	1) Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa 2) Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa 3) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif			

KUESIONER PENELITIAN
PERSEPSI KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI SE-UPT WILAYAH YOGYAKARTA UTARA
TERHADAP TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI) MENURUT
BUKU KERJA KEPALA SEKOLAH

Petunjuk :

1. Kuesioner ini bertujuan untuk keperluan ilmiah semata. Jadi tidak akan mempengaruhi reputasi Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah dalam bekerja di sekolah ini.
2. Isilah identitas Bapak/Ibu dengan lengkap, Kami menjamin rahasia identitas Bapak/Ibu.
3. Untuk soal A pilihlah salah satu jawaban dengan memberi tanda centang (✓) pada kolom yang telah tersedia
 - Khusus untuk kolom “tingkat kesulitan” berikut keterangannya:
 SS = Sangat Sulit
 S = Sulit
 CS = Cukup Sulit
 TS = Tidak Sulit
 - Khusus untuk kolom “dapat didelegasikan”, jika memilih “ya” maka berilah tanda centang (✓) pada kolom “pernah didelegasikan” apabila Bapak/Ibu pernah mendelegasikan tupoksi tersebut.
4. Untuk soal B (essay) berilah penjelasan mengenai jenis keterampilan khusus yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam melaksanakan tupoksi.
5. Jawaban Bapak/Ibu berdasarkan pendapat sendiri akan menentukan obyektifitas hasil penelitian ini.

- *Selamat Mengerjakan* -

Identitas Responden :

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita *)
3. Lama Masa Jabatan :
4. Nama Sekolah :
5. Pendidikan terakhir :

A. Berilah tanda centang (✓) pada kolom yang telah tersedia !

No	Peran Kepala Sekolah	No	Tupoksi Sesuai Peran	Alternatif Jawaban										
				Mampu		Tingkat Kesulitan				Dapat didelegasikan			*) Butuh keterampilan khusus	
				Ya	Tidak	SS	S	CS	TS	Ya	Tidak	Pernah didelegasikan	Ya	Tidak
A	Edukator	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa											
		2	Menyusun program pembelajaran											
		3	Melaksanakan program pembelajaran											
		4	Melakukan evaluasi pembelajaran											
		5	Melakukan pembinaan siswa											
		6	Memberikan layanan konseling pada siswa											
B	Manajer	7	Membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS)											
		8	Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah											
		9	Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan											
		10	Mengelola siswa											
		11	Mengelola sarana-prasarana sekolah											

keterangan *) untuk tupoksi yang membutuhkan keterampilan khusus, berikan penjelasannya pada lembar essay (Soal B)

		No	Tupoksi Sesuai Peran	Alternatif Jawaban										
				Mampu		Tingkat Kesulitan				Dapat didelegasikan			*) Butuh keterampilan khusus	
				Ya	Tidak	SS	S	CS	TS	Ya	Tidak	Pernah didelegasikan	Ya	Tidak
C	Administrat or	12	Mengelola pembiayaan sekolah											
		13	Melakukan evaluasi sekolah											
		14	Menyusun administrasi program pengajaran, seperti menyusun jadwal pelajaran, daftar nilai ujian, dsb.											
		15	Menyusun administrasi kesiswaan, seperti buku induk siswa, buku kleper, daftar jumlah siswa, daftar absensi siswa, tata tertib siswa, dsb.											
		16	Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan, seperti menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.											
		17	Mengelola administrasi keuangan, seperti menyusun buku kas, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah											

keterangan *) untuk tupoksi yang membutuhkan keterampilan khusus, berikan penjelasannya pada lembar essay (Soal B)

		No	Tupoksi Sesuai Peran	Alternatif Jawaban										
				Mampu		Tingkat Kesulitan				Dapat didelegasikan			*) Butuh keterampilan khusus	
				Ya	Tidak	SS	S	CS	TS	Ya	Tidak	Pernah didelegasikan	Ya	Tidak
		18	Mengelola administrasi perlengkapan, seperti menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang											
D	Supervisor	19	Menyusun program supervisi											
		20	Melakukan supervisi											
		21	Memanfaatkan hasil supervisi											
E	Pemimpin	22	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah											
		23	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan											
		24	Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga											
		25	Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah											
		26	Melakukan analisis kebutuhan guru											

keterangan *) untuk tupoksi yang membutuhkan keterampilan khusus, berikan penjelasannya pada lembar essay (Soal B)

		No	Tupoksi Sesuai Peran	Alternatif Jawaban										
				Mampu		Tingkat Kesulitan				Dapat didelegasikan			*) Butuh keterampilan khusus	
				Ya	Tidak	SS	S	CS	TS	Ya	Tidak	Pernah didelegasikan	Ya	Tidak
		27	Memantau dan menilai kinerja guru dan staf											
F	Inovator	28	Menjalin kerja sama dengan pihak lain											
		29	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah											
		30	Melakukan pembaharuan di sekolah											
G	Motivator	31	Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa											
		32	Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa											
		33	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif											

keterangan *) untuk tupoksi yang membutuhkan keterampilan khusus, berikan penjelasannya pada lembar essay (Soal B)

B. Lembar Essay

34. Jelaskan jenis keterampilan khusus yang dibutuhkan Bapak/Ibu dalam melaksanakan tupoksi ?

- *Terima Kasih Atas Waktu & Partisipasinya* -

Lampiran 4. Pedoman Observasi

PEDOMAN OBSERVASI

Nama Sekolah :

Alamat Sekolah :

No	Aspek yang diobservasi	Keadaan		Penjelasan
		Ada/Ya	Tidak	
1	Sekolah			
	a. Ruang Kepala Sekolah			
	b. Ruang Guru			
	c. Ruang kelas			
	d. TU/Tata Usaha			
	e. Sarana-prasarana lain			
2	Ruang kepala sekolah			
	a. Kebersihan			
	b. Kelayakan			
	c. Komputer			
	d. Tempat penyimpan arsip			
	e. ATK kepala sekolah			
	f. Papan pengumuman, seperti; papan tupoksi, papan struktur organisasi, papan kalender pendidikan, dsb			
	g. Dll			
3	SDM			
	a. Staf administrasi			
	b. Pengajar ekstra&kokurikuler			
4	Kepala sekolah			
	a. Mengajar siswa			
	b. Berkomunikasi dengan guru dan staf			
	c. Kegiatan memimpin			
	d. Melakukan pemantauan/pengawasan kinerja guru/staf			
	e. Dll			

RAMBU-RAMBU WAWANCARA TIDAK TERSTRUKTUR

Dalam penelitian ini juga menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur sebagai teknik pendukung untuk mengungkap data yang sebenarnya. Agar informasi yang diperoleh peneliti melalui percakapan dengan responden mudah dianalisis, maka peneliti menyusun rambu-rambu wawancara tidak terstruktur. Rambu-rambu ini berisi informasi-informasi yang akan dianalisis oleh peneliti sebagai data pendukung dalam penelitian. Dengan demikian tidak semua informasi yang diperoleh melalui percakapan dengan responden digunakan sebagai data penelitian, namun hanya informasi-informasi yang sesuai dengan kajian penelitian yang akan dianalisis peneliti sebagai data pendukung penelitian. Adapun informasi yang akan dikaji oleh peneliti dalam wawancara tidak terstruktur sebagai berikut:

1. Informasi mengenai penyebab atau alasan kepala sekolah mengalami kesulitan dalam melaksanakan tupoksinya.
2. Informasi mengenai penyebab atau alasan kepala sekolah mendelegasikan tupoksinya.
3. serta informasi mengenai penyebab atau alasan kepala sekolah membutuhkan keterampilan khusus tertentu untuk melaksanakan tupoksinya.

Informasi-informasi di atas merupakan informasi-informasi yang akan dianalisis oleh peneliti untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih obyektif dan lebih valid.

No Res	Butir Soal																																	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68
2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	45
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
4	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	43
5	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	47
6	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	47
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68
9	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	42	
10	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	50	
Total	13	17	15	15	12	13	18	18	16	12	12	14	18	16	14	14	24	14	14	12	12	16	12	18	18	12	12	12	18	18	12	13	18	492	

Lampiran 7. Hasil Uji Validitas dan Reliabelitas Instrumen

Uji Validitas Tupoksi yang Paling Sulit Dilaksanakan
Correlations

Correlations		total
tk_tupoksi_01	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
tk_tupoksi_02	Pearson Correlation	.730*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	10
tk_tupoksi_03	Pearson Correlation	.667*
	Sig. (2-tailed)	.035
	N	10
tk_tupoksi_04	Pearson Correlation	.730*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	10
tk_tupoksi_05	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_06	Pearson Correlation	.686*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	10
tk_tupoksi_07	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
tk_tupoksi_08	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
tk_tupoksi_09	Pearson Correlation	.699*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	10
tk_tupoksi_10	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Tupoksi yang Paling Sulit Dilaksanakan

Correlations

		total
tk_tupoksi_11	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_12	Pearson Correlation	.685*
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	10
tk_tupoksi_13	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
tk_tupoksi_14	Pearson Correlation	.699*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	10
tk_tupoksi_15	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_16	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_17	Pearson Correlation	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
tk_tupoksi_18	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_19	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_20	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Tupoksi yang Paling Sulit Dilaksanakan

Correlations

		total
tk_tupoksi_21	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_22	Pearson Correlation	.699*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	10
tk_tupoksi_23	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_24	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
tk_tupoksi_25	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
tk_tupoksi_26	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_27	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_28	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_29	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
tk_tupoksi_30	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		total
tk_tupoksi_31	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
tk_tupoksi_32	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
tk_tupoksi_33	Pearson Correlation	.634*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Jika r hitung $>$ r tabel berarti valid

Jika r hitung $<$ r tabel berarti tidak valid

Digunakan tingkat kepercayaan 95%

Tingkat signifikansi (α) = 100% - tingkat kepercayaan = 100% - 95% = 5% = 0,05

Jumlah orang = 10

R tabel (95% ; 10) = 0,632

tingkat kesulitan tupoksi	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.819	0.632	Valid
2	0.730	0.632	Valid
3	0.667	0.632	Valid
4	0.730	0.632	Valid
5	0.886	0.632	Valid
6	0.686	0.632	Valid
7	0.634	0.632	Valid
8	0.634	0.632	Valid
9	0.699	0.632	Valid
10	0.886	0.632	Valid
11	0.886	0.632	Valid
12	0.685	0.632	Valid
13	0.634	0.632	Valid
14	0.699	0.632	Valid
15	0.886	0.632	Valid
16	0.886	0.632	Valid
17	0.931	0.632	Valid
18	0.886	0.632	Valid
19	0.886	0.632	Valid
20	0.886	0.632	Valid
21	0.886	0.632	Valid
22	0.699	0.632	Valid
23	0.886	0.632	Valid
24	0.634	0.632	Valid
25	0.634	0.632	Valid
26	0.886	0.632	Valid
27	0.886	0.632	Valid
28	0.886	0.632	Valid
29	0.634	0.632	Valid
30	0.634	0.632	Valid
31	0.886	0.632	Valid
32	0.819	0.632	Valid
33	0.634	0.632	Valid

Uji Reliabilitas Tupoksi yang Paling Sulit Dilaksanakan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	33

Cronbach's Alpha = 0,978 mendekati 1 berarti sangat reliabel.

No	Butir Soal																																	Total	
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	660	
skor																																			
1	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Lampiran 9. Distribusi Frekuensi Tupoksi yang Mampu Dilaksanakan

Peran Kepala Sekolah	No	Tupoksi Kepala Sekolah	Alt. jawaban		Fk	Persentase	Persentase per peran
			Ya (1)	Tidak (0)			
Edukator	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	20	0	20	100 %	100 %
	2	Menyusun program pembelajaran	20	0	20	100 %	
	3	Melaksanakan program pembelajaran	20	0	20	100 %	
	4	Melakukan evaluasi pembelajaran	20	0	20	100 %	
	5	Melakukan pembinaan siswa	20	0	20	100 %	
	6	Memberikan layanan konseling pada Siswa	20	0	20	100 %	
Manajer	7	Membuat perencanaan sekolah,	20	0	20	100 %	100 %
	8	Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah	20	0	20	100 %	
	9	Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan	20	0	20	100 %	
	10	Mengelola siswa	20	0	20	100 %	
	11	Mengelola sarana-prasarana sekolah	20	0	20	100 %	
	12	Mengelola pembiayaan sekolah	20	0	20	100 %	
	13	Melakukan evaluasi sekolah	20	0	20	100 %	
Administrator	14	Menyusun administrasi program pengajaran	20	0	20	100 %	100 %
	15	Menyusun administrasi kesiswaan	20	0	20	100 %	
	16	Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan	20	0	20	100 %	
	17	Mengelola administrasi keuangan	20	0	20	100 %	
	18	Mengelola administrasi perlengkapan	20	0	20	100 %	
Supervisor	19	Menyusun program supervisi	20	0	20	100 %	100 %
	20	Melakukan supervisi	20	0	20	100 %	
	21	Memanfaatkan hasil supervisi	20	0	20	100 %	
Leader	22	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah	20	0	20	100 %	100 %
	23	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan	20	0	20	100 %	
	24	Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga	20	0	20	100 %	
	25	Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah	20	0	20	100 %	
	26	Melakukan analisis kebutuhan guru	20	0	20	100 %	
	27	Memantau dan menilai kinerja guru dan staf	20	0	20	100 %	
Inovator	28	Menjalin kerja sama dengan pihak lain	20	0	20	100 %	100 %
	29	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	20	0	20	100 %	
	30	Melakukan pembaharuan di sekolah	20	0	20	100 %	
Motivator	31	Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa	20	0	20	100 %	100 %
	32	Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa	20	0	20	100 %	
	33	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	20	0	20	100 %	
Rata – rata persentase (%) tupoksi yang mampu dilaksanakan							100 %

No	Butir Soal																																	Total	
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	3	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	57	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	36	
3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	1	1	2	1	3	3	1	2	2	61	
4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	56	
5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1	51	
6	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	50	
7	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	57
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	37	
9	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	2	1	1	2	2	4	3	1	1	2	62	
10	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	58	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	40	
13	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1	2	3	2	3	1	1	4	1	71	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
15	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	43	
16	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
18	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	43	
19	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	113	
20	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	2	1	51	
Total	25	23	23	24	27	28	38	32	33	31	29	37	33	30	27	28	35	34	32	32	33	35	32	34	31	27	33	34	42	38	24	29	32	1025	
skor																																			
4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	3	1	0	1	1		
3	2	1	0	1	2	2	3	4	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	3	0	1	1	0	4	3	1	1	0		
2	1	1	3	2	3	4	9	4	9	9	4	12	7	5	3	4	8	9	6	6	7	8	5	5	8	5	8	11	5	9	2	4	9		
1	17	18	17	17	15	14	7	12	9	10	14	6	10	13	15	14	9	9	11	11	10	9	12	11	11	14	10	8	8	7	17	14	10		

Lampiran 11. Distribusi Frekuensi Tupoksi yang Paling Sulit Dilaksanakan

Peran Kepala Sekolah	No	Tupoksi Kepala Sekolah	Alt. jawaban				Fk	Persentase
			SS (4)	S (3)	CS (2)	TS (1)		
Edukator	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	0	2	1	17	25	31, 25%
	2	Menyusun program pembelajaran	0	1	1	18	23	28, 75 %
	3	Melaksanakan program pembelajaran	0	0	3	17	23	28, 75 %
	4	Melakukan evaluasi pembelajaran	0	1	2	17	24	30 %
	5	Melakukan pembinaan siswa	0	2	3	15	27	33, 75 %
	6	Memberikan layanan konseling pada Siswa	0	2	4	14	28	35 %
Manajer	7	Membuat perencanaan sekolah,	1	3	9	7	38	47, 5 %
	8	Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah	0	4	4	12	32	40 %
	9	Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan	0	2	9	9	33	41, 25 %
	10	Mengelola siswa	0	1	9	10	31	38, 75 %
	11	Mengelola sarana-prasarana sekolah	1	1	4	14	29	36, 25 %
	12	Mengelola pembiayaan sekolah	1	1	12	6	37	46, 25 %
	13	Melakukan evaluasi sekolah	0	3	7	10	33	41, 25 %
Administrator	14	Menyusun administrasi program pengajaran	1	1	5	13	30	37, 5%
	15	Menyusun administrasi kesiswaan	0	2	3	15	27	33, 75 %
	16	Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan	0	2	4	14	28	35 %
	17	Mengelola administrasi keuangan	1	2	8	9	35	43, 75 %
	18	Mengelola administrasi perlengkapan	1	1	9	9	34	42, 5 %
Supervisor	19	Menyusun program supervisi	0	3	6	11	32	40 %
	20	Melakukan supervisi	0	3	6	11	32	40 %
	21	Memanfaatkan hasil supervisi	0	3	7	10	33	41, 25 %
Leader	22	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah	1	2	8	9	35	43, 75 %
	23	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan	1	2	5	12	32	40 %
	24	Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga	1	3	5	11	34	42, 5 %
	25	Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah	1	0	8	11	31	38, 75 %
	26	Melakukan analisis kebutuhan guru	0	1	5	14	27	33, 75 %
	27	Memantau dan menilai kinerja guru dan staf	1	1	8	10	33	41, 25 %
Inovator	28	Menjalin kerja sama dengan pihak lain	1	0	11	8	34	42, 5 %
	29	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	3	4	5	8	42	52, 5 %
	30	Melakukan pembaharuan di sekolah	1	3	9	7	38	47, 5 %
Motivator	31	Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa	0	1	2	17	24	30 %
	32	Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa	1	1	4	14	29	36, 25 %
	33	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	1	0	9	10	32	40 %
Rata-rata persentase (%) tingkat kesulitan tupoksi								38, 9 %

No	Butir Soal																																	Total	
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
3	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	16
4	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	19
5	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	21
6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
7	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	15
8	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	16
9	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	20
10	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	20	
11	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	20	
12	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	18
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	28
14	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	28
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	23
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	23	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
19	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	13
20	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	18
Total	19	10	8	8	12	12	10	13	15	18	19	17	9	16	18	14	18	18	5	7	10	14	4	3	10	7	6	14	15	11	6	4	14	384	
skor																																			
1	19	10	8	8	12	12	10	13	15	18	19	17	9	16	18	14	18	18	5	7	10	14	4	3	10	7	6	14	15	11	6	4	14		
0	1	10	12	12	8	8	10	7	5	2	1	3	11	4	2	6	2	2	15	13	10	6	16	17	10	13	14	6	5	9	14	16	6		

Lampiran 13. Distribusi Frekuensi Tupoksi yang Dapat Didelegasikan

Peran Kepala Sekolah	No	Tupoksi Kepala Sekolah	Alt. jawaban		Fk	Persentase	Persentase per peran
			Ya (1)	Tidak (0)			
Edukator	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	19	1	19	95 %	57,5 %
	2	Menyusun program pembelajaran	10	10	10	50 %	
	3	Melaksanakan program pembelajaran	8	12	8	40 %	
	4	Melakukan evaluasi pembelajaran	8	12	8	40 %	
	5	Melakukan pembinaan siswa	12	8	12	60 %	
	6	Memberikan layanan konseling pada Siswa	12	8	12	60 %	
Manajer	7	Membuat perencanaan sekolah,	10	10	10	50 %	72,2 %
	8	Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah	13	7	13	65 %	
	9	Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan	15	5	15	75 %	
	10	Mengelola siswa	18	2	18	90 %	
	11	Mengelola sarana-prasarana sekolah	19	1	19	95 %	
	12	Mengelola pembiayaan sekolah	17	3	17	85 %	
	13	Melakukan evaluasi sekolah	9	11	9	45 %	
Administrator	14	Menyusun administrasi program pengajaran	16	4	16	80 %	84 %
	15	Menyusun administrasi kesiswaan	18	2	18	90 %	
	16	Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan	14	6	14	70 %	
	17	Mengelola administrasi keuangan	18	2	18	90 %	
	18	Mengelola administrasi perlengkapan	18	2	18	90 %	
Supervisor	19	Menyusun program supervisi	5	15	5	25 %	36,7 %
	20	Melakukan supervisi	7	13	7	35 %	
	21	Memanfaatkan hasil supervisi	10	10	10	50 %	
Leader	22	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah	14	6	14	70 %	36,7 %
	23	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan	4	16	4	20 %	
	24	Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga	3	17	3	15 %	
	25	Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah	10	10	10	50 %	
	26	Melakukan analisis kebutuhan guru	7	13	7	35 %	
	27	Memantau dan menilai kinerja guru dan staf	6	14	6	30 %	
Inovator	28	Menjalin kerja sama dengan pihak lain	14	6	14	70 %	66,7 %
	29	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	15	5	15	75 %	
	30	Melakukan pembaharuan di sekolah	11	9	11	55 %	
Motivator	31	Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa	6	14	6	30 %	40 %
	32	Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa	4	16	4	20 %	
	33	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	14	6	14	70 %	
Rata-rata persentase (%) tupoksi yang dapat didelegasikan							56,3 %

No	Butir Soal																																	Total	
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	22	
4	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	22
5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	16
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	31
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	27	
8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	7	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	29	
10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
11	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	17
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	27
13	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	14
14	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
20	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	15
Total	13	12	13	12	11	13	14	15	14	11	13	16	14	15	13	13	15	13	15	12	13	10	14	9	11	11	11	9	15	12	8	11	7	408	
skor																																			
1	13	12	13	12	11	13	14	15	14	11	13	16	14	15	13	13	15	13	15	12	13	10	14	9	11	11	11	9	15	12	8	11	7		
0	7	8	7	8	9	7	6	5	6	9	7	4	6	5	7	7	5	7	5	8	7	10	6	11	9	9	9	11	5	8	12	9	13		

Lampiran 15. Distribusi Frekuensi Tupoksi yang Membutuhkan Keterampilan Khusus

Peran Kepala Sekolah	No	Tupoksi Kepala Sekolah	Alt. jawaban		Fk	Persentase	Persentase per peran
			Ya (1)	Tidak (0)			
Edukator	1	Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler untuk siswa	13	7	13	65 %	61, 7 %
	2	Menyusun program pembelajaran	12	8	12	60 %	
	3	Melaksanakan program pembelajaran	13	7	13	65 %	
	4	Melakukan evaluasi pembelajaran	12	8	12	60 %	
	5	Melakukan pembinaan siswa	11	9	11	55 %	
	6	Memberikan layanan konseling pada Siswa	13	7	13	65 %	
Manajer	7	Membuat perencanaan sekolah,	14	6	14	70 %	69, 3 %
	8	Menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah	15	5	15	75 %	
	9	Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan	14	6	14	70 %	
	10	Mengelola siswa	11	9	11	55 %	
	11	Mengelola sarana-prasarana sekolah	13	7	13	65 %	
	12	Mengelola pembiayaan sekolah	16	4	16	80 %	
	13	Melakukan evaluasi sekolah	14	6	14	70 %	
Administrator	14	Menyusun administrasi program pengajaran	15	5	15	75 %	69 %
	15	Menyusun administrasi kesiswaan	13	7	13	65 %	
	16	Mengelola administrasi pendidik dan tenaga kependidikan	13	7	13	65 %	
	17	Mengelola administrasi keuangan	15	5	15	75 %	
	18	Mengelola administrasi perlengkapan	13	7	13	65 %	
Supervisor	19	Menyusun program supervisi	15	5	15	75 %	66, 7 %
	20	Melakukan supervisi	12	8	12	60 %	
	21	Memanfaatkan hasil supervisi	13	7	13	65 %	
Leader	22	Merumuskan, dan menjabarkan visi-misi dan tujuan sekolah	10	10	10	50 %	55 %
	23	Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan	14	6	14	70 %	
	24	Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga	9	11	9	45 %	
	25	Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah	11	9	11	55 %	
	26	Melakukan analisis kebutuhan guru	11	9	11	55 %	
	27	Memantau dan menilai kinerja guru dan staf	11	9	11	55 %	
Inovator	28	Menjalin kerja sama dengan pihak lain	9	11	9	45 %	60 %
	29	Menerapkan TIK dalam manajemen sekolah	15	5	15	75 %	
	30	Melakukan pembaharuan di sekolah	12	8	12	60 %	
Motivator	31	Memberikan penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa	8	12	8	40 %	43, 4 %
	32	Memberikan sanksi/ hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa	11	9	11	55 %	
	33	Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif	7	13	7	35 %	
Rata-rata persentase (%) tupoksi yang membutuhkan keterampilan khusus							60, 7 %