

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MUTU
PEMBELAJARAN DI SMK NEGERI 1 LANGGUR
KABUPATEN MALUKU TENGGARA**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

ALBERTHINA LETLET

NIM: 016757318

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRACT**Principal Leadership and Quality Learning
The SMK Negeri 1 Langgur Southeast Maluku****Alberthina Letlet****Program Studi Magister Administrasi Publik****Program Pascasarjana Universitas Terbuka****tien.let62@gmail.com**

Key words : Leadership, principals, quality of learning

School leadership course many things that can affect to work/participate and achieve the goals set in accordance with the vision and mission leadership.

This study aims to menaganalisis principal leadership and analyze the quality of learning in SMK Negeri 1 Langgur. The focus of this study rely on aspects of the articulation of the vision, mission and values of the leadership of the Principal of SMK Negeri 1 Langgur and style of leadership, curriculum and learning, student affairs, energy, facilities and infrastructure that principals need to be developed to improve the quality of learning.

The analytical methods used are qualitative research methods, in which the presence of the researcher to act as an instrument for collecting data at the same time to obtain the information directly to the Head of School, Waka curriculum, teacher and head of Administration at SMK Negeri 1 Langgur.

The results showed: first, the principal leadership is not optimal in SMK Negeri 1 Langgur develop into a superior school. Second, the quality of learning can be seen from the curriculum and the quality of learning such as the use of learning facilities can only be used at certain times. Other matters related to the workforce team where the principal does not involve school employees to participate in various training as workforce competencies. As for the latter, the study found that infrastructure problems are not sufficient for the development of school at SMK Negeri 1 Langgur.

Therefore, the leadership of the principal, the principal should always pay attention to the development of curriculum and learning, workforce teams, support facilities as well as the student in the learning process so as to create a good leadership would have to pay attention to the aspirations of the bottom.

ABSTRAK**Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mutu Pembelajaran
di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara****Alberthina Letlet****Program Studi Magister Administrasi Publik****Program Pascasarjana Universitas Terbuka****tien.let62@gmail.com**

Kata-kata kunci : Kepemimpinan, kepala sekolah, mutu pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah tentunya banyak hal yang dapat mempengaruhi untuk bekerja/berperan serta mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan visi dan misi kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah serta menganalisa mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur. Fokus penelitian ini bertumpu pada aspek-aspek artikulasi visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Langgur serta gaya kepemimpinan, kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana yang perlu dikembangkan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Metode analisa yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, dimana kehadiran peneliti bertindak sebagai instrument pengumpul data sekaligus untuk memperoleh informasi secara langsung kepada Kepala sekolah, Waka kurikulum, Guru dan kepala Tata Usaha di SMK Negeri 1 Langgur.

Hasil penelitian menunjukkan : *pertama*, Kepemimpinan kepala sekolah belum optimal dalam mengembangkan SMK Negeri 1 Langgur menjadi sekolah yang unggul. *Kedua*, mutu pembelajaran dapat dilihat dari kurikulum dan kualitas pembelajaran seperti penggunaan fasilitas pembelajaran hanya dapat digunakan pada saat-saat tertentu. Hal lainnya terkait dengan tim ketenagaan dimana kepala sekolah juga tidak melibatkan karyawan sekolah untuk mengikuti berbagai pelatihan sesuai dengan kompetensi ketenagaan. Sedangkan yang terakhir, penelitian ini menemukan masalah sarana dan prasarana yang tidak memadai untuk pengembangan sekolah pada SMK Negeri 1 Langgur.

Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah, sebaiknya kepala sekolah selalu memperhatikan perkembangan kurikulum dan pembelajaran, tim ketenagaan, fasilitas pendukung dalam proses pembelajaran serta kesiswaan sehingga untuk menciptakan kepemimpinan yang baik tentu harus memperhatikan aspirasi dari bawah.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Ambon, 22 Desember 2013

Yang Menyatakan



ALBERTHINA LETLET

NIM. 016757318

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara**

Penyusun TAPM : **Alberthina Letlet**

NIM : **016757318**

Program Studi : **Administrasi Publik**

Hari/Tanggal : **Minggu, 22 Desember 2013**

Menyetujui:

Pembimbing I



Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si
NIP. 19680101 199702 2 001

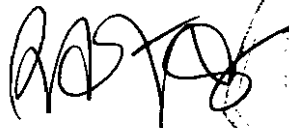
Pembimbing II



Dr. Sudirah, M.Si
NIP. 19590201 198703 1 002

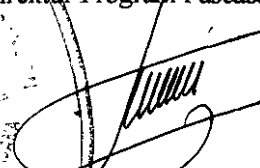
Mengetahui,

Ketua Bidang ISIP



Florentina Ratih Wulandari, SIP, M.Si
NIP. 1970609 199802 2 001

Direktor Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Alberthina Letlet
 NIM : 016757318
 Judul TAPM : **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara**

Telah dipertahankan di hadapan sidang panitia penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Minggu, 22 Desember 2013
 Waktu : 12.15 s.d. 13.15

Dan telah dinyatakan **LULUS**

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Suciati, M.Sc.,Ph.D

:

Penguji Ahli
Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.,Sc.

:

Pembimbing I
Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si

:

Pembimbing II
Dr. Sudirah, M.Si

:

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa serta salam penulis haturkan keharibaan sang pendidik sejati Allah Yang Pengasih atas berkat dan perlindungan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara”.

Manfaat yang diharapkan secara akademis berdasarkan penulisan ini adalah untuk memperdalam Ilmu Pengetahuan Manajemen Administrasi publik secara umum dan khususnya yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mutu Pembelajaran di Sekolah sebagai bekal penulis dalam pengabdian bagi masyarakat melalui tugas yang diemban pada lembaga pendidikan.

Penulis menyadari sungguh bahwa dalam penulisan tugas akhir ini penulis telah memperoleh bantuan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Untuk itulah dengan segala kerendahan dan ketulusan hati serta rasa hormat yang mendalam penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Ir. A. Rentanubun, selaku Bupati Maluku Tenggara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana (S2) Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka, Jakarta;
2. Segenap Pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) UT Pusat maupun UPBJJ-UT Ambon yang telah memberikan pelayanan yang maksimal kepada penulis selama menempuh pendidikan terkhusus Dra. Ny.

S. P. Somnaikubun selaku Pengelola di Kota Tual dan Kabupaten Maluku Tenggara yang tetap setia mendampingi, melayani, dan memberi semangat serta motivasi;

3. Seluruh Tutor Tutorial Tatap Muka dan Tutor Tutorial Online pada Program Studi Magister Administrasi Publik UPBJJ-UT, yang telah memberikan ilmu pengetahuan bagi penulis.
4. Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si, selaku Pembimbing I Tugas Akhir Program Magister, yang telah banyak memberikan pengetahuan dan bimbingan serta petunjuk kepada penulis sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.
5. Dr. Sudirah, M.Si, selaku Pembimbing II Tugas Akhir Program Magister, yang selalu memberikan semangat dan motivasi serta bimbingan dan petunjuk kepada penulis.
6. Bapak Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Tenggara yang turut memberi dukungan bagi penulis
7. Drs. J. Ohoiulun, Kepala SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara bersama guru pegawai dan siswa yang telah memberi banyak masukan kepada penulis.
8. Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah tiada namun semangat dan petuah yang ditinggalkan tetap memberi inspirasi serta motivasi kepada penulis.
9. Kakak-kakakku dan ponakan-ponakanku atas dorongan dan dukungan doa yang diberikan kepada penulis untuk terus berjuang.

10. Sahabat-sahabatku Mahasiswa Pascasarjana UPBJJ-UT Ambon, Program Studi MAP yang senantiasa mengutamakan kebersamaan dengan saling membantu.

Semoga Allah Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan rahmat dan balasan yang tiada tara kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya penulisan ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tugas akhir ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, walaupun penulis sudah berusaha semaksimal mungkin untuk membuat yang terbaik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca demi melengkapi penulisan ini.

Semoga penyusunan tugas akhir yang sederhana ini bermanfaat bagi kita semua. Terima kasih.

Langgur, Desember 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Persetujuan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Teori Kepemimpinan	8
1. Hakikat Kepemimpinan	17
2. Pendekatan Studi Kepemimpinan	20
3. Fungsi kepemimpinan	24
4. Syarat-Syarat Kepemimpinan.....	24
5. Gaya Kepemimpinan	27
6. Kepemimpinan Kepala Sekolah	29
7. Visi dan Misi Kepemimpinan	38
8. Nilai Kepemimpinan	39
9. Mutu pembelajaran.....	42
B. Kerangka Berpikir	59
C. Definisi Operasional	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	62

A. Desain Penelitian	62
B. Informan Penelitian	63
C. Matrikulasi Fokus Kajian	64
D. Instrumen Penelitian	66
E. Prosedur Pengumpulan Data	68
F. Metode Analisis Data	69
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	70
A. Kepemimpinan Kepala SMK Negeri 1 Langgur	70
1. Kemampuan Mengartikulasi Visi dan Misi	70
2. Kemampuan Menerapkan Nilai-Nilai Kepemimpinan ..	78
3. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	92
B. Mutu Pembelajaran	97
1. Kurikulum dan Pembelajaran	97
2. Kesiswaan	99
3. Ketenagaan (Guru dan Karyawan)	102
2. Sarana dan Prasarana	105
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	107
A. Simpulan	107
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	109
PEDOMAN WAWANCARA	112
INTISARI HASIL WAWANCARA	118

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 3.1.	Narasumber/Responden yang dijadikan sampel dalam Penelitian	64
Tabel 3.2.	Peristiwa-Peristiwa yang diamati	65
Tabel 4.1.	Jenis Alat Laboratorium SMK Negeri 1 Langgur	75
Tabel 4.2.	Daftar Guru Yang Ikut Pelatihan	98
Tabel 4.3.	Data Siswa SMK Negeri 1 Langgur	100
Tabel 4.4.	Tenaga Guru dan Karyawan SMK Negeri 1 Langgur	103
Tabel 4.5.	Sarana dan Prasarana SMK Negeri 1 Langgur, 2012	105

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Diagram Alur Proses Pendidikan	55
Gambar 2.2 Diagram Input – Proses Pendidikan – Hasil Pendidikan ...	56
Gambar 2.3 Diagram Solusi Manajemen Pendidikan	57
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran	60

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan seperti yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), nampak jelas dari visinya, yakni terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka kepemimpinan kepala sekolah sangat diharapkan agar lulusan di sekolah tetap berkualitas sehingga mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan. Sejalan dengan tuntutan tersebut, maka untuk menjadi kepala sekolah haruslah mereka yang betul-betul memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan akademik, maupun persyaratan lainnya. Karena kemajuan sekolah, baik itu mutu, maupun lainnya, akan sangat ditentukan oleh siapa kepala sekolahnya. Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan.

Ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerjasama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh dalam pelaksanaan setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan.

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah: rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (*fitness to standard*), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (*fitness to use*), sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*), dan sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*). Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Peran atau kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah.
2. Kepala sekolah memiliki *input* manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dan sebagainya), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
3. Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu

bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Wahjosumidjo (2002:349) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah. Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang konsisten akan aturan yang berlaku besar sekali pengaruhnya terhadap peningkatan mutu di sekolah dengan catatan adanya interaksi antara kepala sekolah dan guru serta para orangtua saling menunjang dan mengisi masing-masing konsisten dan tanggung jawab atas hak dan kewajibannya sehingga tercipta situasi dan kondisi yang diinginkan.

Asumsi tersebut juga terjadi pada kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur. Beberapa kondisi riil yang ditemui ketika penulis melakukan pra penelitian antara lain pada beberapa tahun terakhir ini sangat dirasakan jauh dari harapan yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, dimana telah diatur secara jelas sejumlah dimensi kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah.

Fenomena yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Guru-guru yang ada di sekolah ini merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kurang adanya kepedulian terhadap pengembangan proses belajar mengajar baik itu teori maupun praktek. Hal ini dapat dibuktikan dengan kurangnya fasilitas penunjang dan hampir tidak ada di setiap ruangan praktek jurusan.
3. Adanya keresahan guru terhadap integritas kepribadian kepala sekolah.
4. Kurang mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal (memotivasi, mempengaruhi, mendukung prakarsa, kreatifitas, inovasi dan inisiasi pembelajaran).

Berdasarkan pemaparan di atas dan berbagai fenomena yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 1 Langgur, maka penulis berupaya untuk menggali permasalahan tersebut yang kemudian dituangkan dalam bentuk Tugas Akhir Program Magister dengan judul: "Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara".

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Fokus penelitian ini berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengembangkan sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian ini adalah artikulasi visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Langgur serta gaya kepemimpinan, kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana yang perlu dikembangkan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 1 Langgur dan
2. Bagaimana mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur.

C. Tujuan Penelitian

Dalam pembahasan Tesis ini, tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Menganalisis kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 1 Langgur.
2. Menganalisis mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pembelajaran. Adapun secara detail kegunaan tersebut diantaranya:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah cakrawala berpikir dan kasanah ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang professional dan mutu pembelajaran yaitu menambah referensi bacaan dan mengetahui bagaimana lembaga pendidikan sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang professional sehingga bermanfaat bagi praktisi pendidikan terutama kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah.

2. Secara praktis

Memberikan solusi terhadap pelaksanaan pendidikan di SMK Negeri 1 Langgur supaya lebih maju dan yang penting tetap relevan dengan

perkembangan zaman sehingga para outputnya sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan guna memenuhi harapan masyarakat sekarang dan masa mendatang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kepemimpinan

Tema kepemimpinan merupakan topik yang selalu menarik diperbincangkan dan tak akan pernah habis dibahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi untuk mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Term kepemimpinan lahir sebagai suatu konsekuensi logis dari perilaku dan budaya manusia yang terlahir sebagai individu yang memiliki ketergantungan sosial (*zoon politicon*) yang sangat tinggi dalam memenuhi berbagai kebutuhannya (*homo sapiens*).

Dalam bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”. Sedangkan

istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Kajian mengenai kepemimpinan termasuk kajian yang multi dimensi, aneka teori telah dihasilkan dari kajian ini. Teori yang paling tua adalah *The Trait Theory* atau yang biasa disebut Teori Pembawaan. Teori ini berkembang pada tahun 1940-an dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin, meliputi: bakat-bakat pembawaan, ciri-ciri pemimpin, faktor fisik, kepribadian, kecerdasan, dan ketrampilan berkomunikasi. Tetapi pada akhirnya teori ini ditinggalkan, karena tidak banyak ciri konklusif yang dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.

Dengan surutnya minat pada Teori Pembawaan, muncul lagi Teori Perilaku, yang lebih dikenal dengan *Behaviorist Theories*. Teori ini lebih terfokus kepada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dari teori inilah lahirnya konsep tentang *Managerial Grid* oleh Robert Blake dan Hane Mouton (1964). Dengan *Managerial Grid* mereka mencoba menjelaskan bahwa ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik sebagai hasil kombinasi dua faktor, produksi dan orang, yaitu Manajemen Grid. Manajemen Grid merupakan satu dari empat gaya kepemimpinan yang lain, yaitu : Manajemen Tim, Manajemen Tengah jalan, Manajemen yang kurang, dan Manajemen Tugas.

Pada masa berikutnya teori di atas dianggap tidak lagi relevan dengan perkembangan zaman. Timbullah pendekatan *Situational Theory* yang dikemukakan oleh Harsey dan Blanchard. Mereka mengatakan bahwa pembawaan yang harus

dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Pendekatan ini menjadi trend pada tahun 1950-an.

Teori yang paling kontemporer adalah Teori Jalan Tujuan (*Path Goal Teory*). Menurut teori ini nilai strategis dan efektivitas seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota dengan penerapan *reward and punishment*.

Perkembangan teori-teori di atas sesungguhnya adalah sebuah proses pencarian formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Atau dengan kata lain sebuah upaya pencarian sistem kepemimpinan yang efektif dan strategis.

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Di setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Pemimpin berasal dari kata "*leader*" yang merupakan bentuk benda dari "*to lead*" yang berarti memimpin. Untuk memahami pengertian kepemimpinan secara jelas, maka perlu dikaji beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan.

Feldmon (1983) mengemukakan bahwa: "Kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya." Di sisi lain, Newell (1978) mengemukakan bahwa: "Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi." Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdil yang mengemukakan bahwa: "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi". (Wahyosumidjo, 1984).

Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral didalam sebuah kelompok (organisasi), dengan seorang pemimpin puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemimpin sebagai figur sentral menyandang peran mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu, agar

menjadi satu kesatuan kekuatan yang bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi.

Esensi dasar kepemimpinan seperti yang dijelaskan oleh Moeftie Wiriadirja (1987) adalah:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain
2. Adanya pengikut (anggota organisasi) yang dapat dipengaruhi melalui ajakan, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai

Setiap atau semua organisasi memerlukan seseorang pemimpin puncak (tertinggi), dengan atau tanpa dibantu seorang atau lebih pemimpin pembantu sebagai bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Wahyosumidjo, 1984).

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1985) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan.

Knezevich yang dikutip Indrafachrudi (1983) mengemukakan bahwa: "Kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi."

Di sisi lain, Owens (1991) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Ada banyak teori gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan kepala sekolah. Bila ditelaah dari perkembangan teori, ada banyak teori kepemimpinan yang bisa ditelaah untuk mengkaji masalah kepemimpinan. Teori kepemimpinan yang pertama-tama dikembangkan adalah teori sifat atau *trait theory*. Pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik.

Penelitian tentang kepemimpinan berdasarkan *trait theory* ini telah banyak dilakukan. Stogdil membedakan tiga karakteristik yang menunjukkan pemimpin yang efektif, yaitu (1) kepribadian, (2) kemampuan, dan (3) ketrampilan sosial (Feldman & Arnold, 1983).

Pada perkembangan selanjutnya, oleh Bass dan Stogdil, diklasifikasi menjadi dua, yaitu 1) *traits* yang antara lain mencakup karakter tegas, bekerja sama, berpengaruh,

memiliki keyakinan diri, energik, dan bertanggung jawab, dan 2) skill yang antara lain mencakup pandai, kreatif, lancar berbicara, memiliki kemampuan konseptual dan ketrampilan sosial. Dari sejumlah *traits* tersebut, selanjutnya diklasifikasi menjadi lima dimensi besar, yaitu *surgence*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotion stability*, dan *intellectance* (Lunenburg & Ornstein, 2000).

Berdasarkan beberapa hasil studi, ditemukan keterbatasan *trait theory* yakni terlalu menekankan pada karakter personal pemimpin. Keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh karakter personal, tetapi justru banyak ditentukan dari apa yang dilakukan pemimpin. Keefektifan kepemimpinan banyak tergantung pada perilaku yang diterapkan pemimpin dalam situasi organisasi. Untuk itu, muncul teori-teori yang bertolak dari pendekatan perilaku yang dikenal dengan istilah *behavior theory*.

Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku tersebut tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok. Salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan perilaku adalah teori kepemimpinan dua dimensi (*two dimensional theory*).

Berdasarkan teori kepemimpinan dua dimensi, gaya kepemimpinan itu mengacu pada dua sisi, yaitu sisi tugas atau hasil, dan sisi hubungan manusia atau proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antar anggota (Owens, 1991).

Banyak ahli yang mengkaji teori kepemimpinan dua dimensi dengan istilah yang berbeda-beda. Cartwright dan Zander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*), dan pertahanan kelompok (*group maintenance*). Halpin dan Winner mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Danil Cartz menyebut dengan istilah orientasi pada produksi (*production oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*). Likert menyebut dengan istilah berpusat pada tugas (*job centered*) dan berpusat pada pekerja (*employee centered*). Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Owens, 1991). Semua istilah dimensi kepemimpinan tersebut, oleh Hoy dan Miskel (1987) diklasifikasi menjadi dua, yaitu perhatian pada organisasi (*concern for organization*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*).

Ada beberapa ciri perilaku yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia. David dan Sheasor mengemukakan empat ciri, yaitu memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan (Hoy dan Miskel, 1987). Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Dua komponen

menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu memberikan dukungan dan menjalin interaksi.

Di sisi lain, Halpin mengemukakan delapan komponen. Empat komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu menetapkan peranan, menetapkan prosedur kerja, melakukan komunikasi satu arah, dan mencapai tujuan organisasi. Empat komponen menunjukkan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu menjalin hubungan akrab, menghargai anggota, bersikap hangat dan menaruh kepercayaan kepada anggota (Hoy dan Miskel, 1987).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat digarisbawahi karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah melakukan komunikasi satu arah, menyusun rencana kerja, merancang tugas-tugas, menetapkan prosedur kerja, dan menekankan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah menjalin hubungan yang akrab, menghargai anggota, bersikap hangat, dan menaruh kepercayaan kepada anggota.

Pada perkembangan selanjutnya, diketahui bahwa tidak setiap organisasi bisa digunakan pendekatan kepemimpinan yang sama. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada orang cenderung lebih efektif. Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada tugas justru lebih efektif (Feldman & Arnold, 1983; Hoy & Miskel, 1987; Gorton, 1991). Hal ini disebabkan oleh karakteristik organisasi yang berbeda.

Berdasarkan landasan tersebut, lalu dikembangkan pendekatan kepemimpinan baru yang dikenal dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah keadaan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi itu sendiri (Newell, 1978).

Selanjutnya ada banyak teori kepemimpinan yang mempertimbangkan faktor situasi organisasi. Beberapa teori yang cukup dominan, antara lain sistem manajemen yang dikembangkan Likert, teori kepemimpinan tiga dimensi yang dikembangkan Reddin, teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan Fiedler, teori kontingensi normatif yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton, teori *substitutes* yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier, teori *path goal* yang dikembangkan House, dan teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Owens, 1981; Hoy & Miskel, 2005).

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin dan faktor-faktor situasional organisasi, seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi, terutama kondisi kematangan bawahan.

Pada perkembangan selanjutnya, diketahui bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yang ditampilkan pimpinan dalam kelompok, tetapi perlu ditelaah dari sisi perilaku yang ditampilkan anggota dalam

organisasi. Untuk itu, pimpinan harus bisa mentransformasi nilai kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan adalah kepemimpinan transformasional.

Dalam mengelola sekolah, Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara bisa memilih teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Yang penting kepala sekolah, harus bisa menampilkan peranan kepemimpinan yang baik.

Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991) mengemukakan lima peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. (1). Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku; (2). Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah; (3). Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik; (4). Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif; (5). Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

1. Hakikat Kepemimpinan

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”.

Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Wahjosumidjo (2002:349) menyatakan bahwa dalam praktek organisasi, kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.

Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan.

Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, mempengaruhi terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. (Gary A. Yukl. 1981:2-5).

Sementara itu, Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. (Hadari Nawawi. 1987:81).

Untuk lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Stephen P. Robbins, 1996:18).
- b. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat (M. Ngalim Purwanto, 1997:26).
- c. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (Jamer A.F. Stoner and A. Sindoro, 1996:161).
- d. Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak (A. Rahman Abor, 1994:32).
- e. Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2002:18).

Definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di

dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Di samping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang menggunakan pengaruh, (2) tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, "mempengaruhi" adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis (Wahjosumidjo. 1987:35).

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut

caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

2. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil (Fred E. Fiedler and Martin M. Charmer, 1974:27).

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional.

Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut:

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*).

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa: Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan. (Wahjosumidjo, 1987:8).

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah, kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan dan memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan.

Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah dalam rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan

motivasi kerja para guru dan merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performan terbaiknya.

Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

b. Pendekatan sifat (*the trait approach*).

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.

Thierauf dalam Purwanto menyatakan bahwa:

“The hereditary approach states that leaders are born and not made—that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it.” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya (Purwanto, 1993:31).

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

c. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*).

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam

kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah pola aktivitas, peranan manajerial atau kategori perilaku.

d. Pendekatan situasional (*situational approach*).

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

Sementara Fattah berpandangan bahwa “keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.” (Nanang Fattah, 2001:9).

3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Ardi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Masih menurut Ardi, fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi (Romli Ardi, 2007:2).

Sementara itu Wahjosumidjo mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki (Wahjosumidjo, 2002:40).

4. Syarat-Syarat Pemimpin

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah.

Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas.

Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey:

“Keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*.” (Tracey, 1974:53)

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- a. *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
- b. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- c. *Conceptual skills*, yaitu: kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala sekolah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi atau sekolah tersebut berada, (2) seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan *fill* untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui layout secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan

pelayanan pendidikan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

Suradinata menyatakan bahwa: Pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu: (1) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat (Ermaya Suradinata. 1979:79).

5. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Purwanto menyatakan bahwa:

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Purwanto, 1993:48).

Kepala sekolah dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Wahjosumidjo (1987) mengemukakan “empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.”

Selanjutnya Wahjosumidjo (1987) menyatakan bahwa:

Perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (1) perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (2) perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (4) perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri (hal:449).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah. Terdapat empat macam

pendekatan studi kepemimpinan, yaitu: (1) pendekatan pengaruh kewibawaan, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional. Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Sedangkan syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa *technical skills*, *human skill*, dan *conceptual skill*, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Dengan terpenuhinya syarat sebagai seorang pemimpin, maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program sekolah, menentukan anggaran belanja sekolah, dan pembagian pelaksanaan tugas. Sementara itu empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif.

6. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan, sangat mustahil kualitas pendidikan lahir dari manajemen kepemimpinan yang serba *semrawut* atau *amburadul*. Oleh karenanya seorang kepala sekolah yang profesional tentu saja didalam kepemimpinannya mampu melaksanakan pengelolaan segala sumber daya yang ada dan mampu menangani administrasi dengan baik, aman dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral sebagai amanah yang harus dijaga serta prosedural. Dari beberapa literatur teori, kepemimpinan sangat ditentukan oleh Sumber daya manusia (SDM), dan Sumber daya manusia yang berkualitas juga berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dimana mutu pendidikan sering tergambar

dalam bentuk indikator-indikator capaian dengan kondisi yang baik serta memenuhi syarat sebagaimana yang telah ditetapkan dari setiap komponen pendidikan. Kepala sekolah adalah termasuk dalam komponen tenaga kependidikan, di samping komponen pendidikan lain yang dianggap mempengaruhi mutu seperti sarana dan prasarana serta dana yang tersedia. Lantas bagaimanakah kondisi profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah yang ada saat ini, apakah sudah cukup memuaskan.

Kenyataan yang tidak perlu dibantah lagi sangat jelas peran sertanya dalam rangka mengembangkan posisi satuan pendidikan apakah semakin baik, atau malah ke arah yang semakin suram. Keadaan satuan pendidikan yang mengarah ke arah perbaikan tentu saja akan sesuai dengan yang diharapkan akan tetapi tidak semudah membalikan telapak tangan, diperlukan input atau masukan yang baik, melalui proses yang sesuai sehingga keluaran yang dihasilkan pun dapat menjamin kualitas pendidikan itu sendiri. Isu aktual dan permasalahan sehubungan dengan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Pencapaian kompetensi yang masih rendah;
- b. Minimnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab;
- c. Minimnya kemampuan komunikasi dan hubungan sosial;
- d. Kemampuan mengendalikan konflik yang timbul masih rendah;
- e. Enggan ditugaskan di tempat terpencil;
- f. Kurang tanggap terhadap kemajuan dan perubahan;
- g. Kinerja yang belum optimal;

Selanjutnya *Kepemimpinan* merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Manajemen: a Guide to Executive Command* dalam Samsudin (2006:287) yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sementara Indrafachrudi (2006:2) mengartikan Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu. Kemudian menurut Ukas (2004:268) Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Sedangkan lebih lanjut George R Terry dalam Thoha (2003:5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kemudian *kepala sekolah* berasal dari dua kata yaitu "*Kepala*" dan "*Sekolah*" kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum *kepala sekolah* dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang

menerima pelajaran. Sedangkan sebagaimana termuat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah pada Bab I, pasal 1 bahwa *Kepala sekolah/madrasah* adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *kepala sekolah* adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah/madrasah yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 17 tahun 2007 ada 5 (lima) kompetensi yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin satuan pendidikan yaitu dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

- a. *Kompetensi Kepribadian mencakup:* Memiliki Akhlak Mulia, Integritas, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, Sikap terbuka, Pengendalian diri dan bakat serta minat jabatan.
- b. *Kompetensi Manajerial mencakup:* Menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan, menciptakan budaya/iklim kondusif, mengelola guru dan staf, mengelola sarana, mengelola hubungan, mengelola peserta didik, mengelola kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatausahaan, mengelola unit layanan khusus, mengelola system informasi, memanfaatkan kemajuan teknologi dan memonitoring evaluasi dan pelaporan.
- c. *Kompetensi Kewirausahaan mencakup:* Menciptakan Inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi, pantang menyerah, memiliki naluri wirausaha.
- d. *Kompetensi Supervisi mencakup:* Merencanakan program supervisi, melaksanakan supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi.
- e. *Kompetensi Sosial mencakup:* Bekerja sama dengan pihak lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki kepekaan sosial.

Untuk lebih singkatnya dari uraian beberapa landasan dan teori peraturan yang ada tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *profesionalisme*

dan kewenangan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dan ide-ide yang terus-menerus dikembangkan dan dengan cara mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama serta melakukan tindakan dan perbuatan agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, dilakukan oleh seorang guru yang diberi tugas tambahan memimpin sekolah/madrasah.

Sedangkan untuk menjawab persoalan yang menyangkut permasalahan seperti adanya keengganan untuk ditempatkan di daerah terpencil, pemerintah dalam hal ini sangat diperlukan peran aktifnya dalam rangka mempersiapkan, melaksanakan seleksi calon kepala sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku, dalam hal ini melalui permendiknas nomor 28 tahun 2010, pada pasal 3 ayat: (1) Penyiapan calon kepala sekolah/madrasah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. (2) Kepala dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang.

Penulis berpendapat, apabila prosedur serta langkah-langkah sebagaimana diatur dalam peraturan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka ke depan tidak ada lagi permasalahan dalam hal rekrutmen kepala sekolah, karena telah melalui seleksi dan penanaman komitmen pada setiap calon untuk bersedia melaksanakan tugas dan ditempatkan di mana saja.

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Kualitas seorang kepala sekolah akan sangat menentukan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim satuan pendidikan yang kondusif yang

menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Untuk itu
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatnya prestasi belajar peserta didik. *Kepala sekolah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan* tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya, yang diterapkan dunia pendidikan menuntut penguasaan kepala sekolah secara profesional. Untuk itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan.

Peningkatan profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Sebab kepala sekolah merupakan pemimpin satuan pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala sekolah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan.

Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002) adalah:

- a. *Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.* Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.

- b. *Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan.* Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
- c. *Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.* Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
- d. *Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional.* Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- e. *Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah.* Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- f. *Kepala sekolah adalah seorang politisi.* Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya, (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- g. *Kepala sekolah adalah seorang diplomat.* Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinya.
- h. *Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit.* Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut. (hal:97)

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogianya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002:90) adalah: (a) Peranan hubungan

antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

a. Peranan hubungan antar perseorangan.

- 1) *Figurehead*, figurehead berarti lambang dengan pengertian kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
- 2) *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

b. Peranan informasional.

- 1) Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- 2) Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- 3) Spokesman. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai pengambil keputusan.

- 1) *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
- 4) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Seperti halnya diungkapkan di atas, banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini

mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output).

7. Visi dan Misi Kepemimpinan

Menurut Madya Eko Susilo (2003:45) menyatakan bahwa:

Visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan (*what we do we want to have*). Sedangkan misi adalah dambaan tentang kita akan menjadi apa di masa depan (*what we do we want to be*). Agar efektif dan *powerfull*, maka visi dan misi harus jelas, harmonis dan *compatible*.

Dalam proses kepemimpinan, seorang kepala sekolah dituntut untuk merumuskan visi dan misi sekolah sebagai kesatuan ide dan perekat bagi anggota organisasi sekolah. Visi dan misi yang dimiliki sekolah berusaha diwujudkan dalam peran dan tugas masing-masing individu atau kelompok di sekolah. Terbentuknya visi dan misi sekolah yang kuat merupakan hasil dari sudut pandang dan harapan kepala sekolah terhadap sekolah yang dipimpinnya.

Menurut Asrin (2006) menyatakan bahwa : visi dan misi dimaksudkan untuk menjadikan sebuah organisasi memiliki jati diri yang khas yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Visi dan misi yang dimiliki oleh sekolah harus merupakan karakteristik unik untuk dapat diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas yang lebih operasional. Sehingga dalam melahirkan visi dan misi sekolah yang baik setidaknya mencakup tugas dan fungsi, filosofi dasar organisasi, apa yang akan ditawarkan, apa dan untuk siapa sekolah tersebut (hal:53).

Selanjutnya Eko Susilo (2003) menyatakan bahwa : visi yang baik akan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menjelaskan arah tujuan.
- b. Mudah dimengerti dan diartikulasikan.
- c. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menerapkan standar of excellent.
- d. Menumbuhkan inspirasi, semangat dan komitmen.
- e. Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
- f. Merefleksikan keunikan dan keistimewaan organisasi.
- g. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
- h. Kontekstual, berhubungan dengan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi.

Sedangkan misi akan menggerakkan organisasi lebih baik. Keunggulan misi yaitu:

- a. Organisasi yang digerakkan oleh misi akan lebih efisien.
- b. Organisasi yang digerakkan oleh misi akan lebih efektif dan baik.
- c. Organisasi yang digerakkan oleh misi akan lebih fleksibel.
- d. Organisasi yang digerakkan oleh misi akan mempunyai semangat yang tinggi. (hal:45)

Itulah sebabnya visi dan misi mempunyai posisi yang sangat penting dalam kajian kepemimpinan. Visi dan misi merupakan gambaran umum atau cetak biru masa depan organisasi yang akan dipimpin oleh seorang pemimpin.

8. Nilai Kepemimpinan

Menurut Eko Susilo (2003:45), istilah 'nilai' merupakan istilah yang tidak mudah untuk didefinisikan dan dibatasi secara pasti. Ini disebabkan karena nilai merupakan realitas yang abstrak. Dalam pandangan yang lain menyebutkan nilai adalah realitas abstrak yang merupakan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman hidup seseorang (Kaswardi, 1993:20).

Nilai adalah suatu tipe kepercayaan yang berada dalam ruang lingkup system kepercayaan dimana seseorang bertindak atau menghindari suatu tindakan, atau mengenai sesuatu yang pantas dikerjakan (Eko Susilo, 2003:45).

Sejalan dengan pendapat tersebut, Asrin (2006:53), mendefinisikan nilai sebagai yang sesuai dengan yang diinginkan, yang benar, dan yang baik oleh sebagian besar anggota organisasi. Sekolah dengan organisasi mempunyai nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi yang termanifestasi pada cara berpikir, bertindak dan menyikapi hal-hal yang terkait dengan sekolah.

Nilai dan keyakinan dalam kepemimpinan merupakan landasan filosofis semangat organisasi sehingga roda organisasi dapat bergerak sesuai dengan

visi dan misi yang diharapkan. Nilai dan keyakinan seseorang tentang organisasi yang dipimpinnya merupakan dimensi terdalam dari nilai-nilai universal yang diemban sekolah, yang merupakan refleksi dari nilai dan keyakinan warga sekolah.

Nilai dan keyakinan yang dimiliki seorang pemimpin, biasanya termanifestasi dalam diri organisasi. Di mana pemimpin berupaya agar nilai dan keyakinannya dapat menjadi harapan dan milik anggota organisasi. Peran dan tanggung jawab kepala sekolah adalah untuk mentransformasi nilai dan keyakinan agar terwujud dalam perilaku organisasi. Kepala sekolah mengarahkan nilai dan keyakinan untuk membangun budaya kepemimpinan yang profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah yang perlu menjadi perhatian untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, yaitu kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi dan pemberdayaan. Keunggulan sekolah tercapai karena didukung dengan nilai-nilai dasar yang diyakini kepala sekolah dan anggota organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut bersifat laten dan termanifestasi dalam kehidupan sehari-hari, seperti nilai keunggulan, nilai pengabdian, nilai tanggung jawab dan sebagainya.

Sejauh mana nilai dan keyakinan dapat memberikan kontribusi dalam menggerakkan roda organisasi sangat tergantung pada peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Ia dituntut untuk mengkomunikasikan nilai dan keyakinan organisasi agar memberikan dampak positif terhadap perilaku anggotanya. Siswa, guru, staf, orang tua dan masyarakat harus memahami,

menghayati dan mengartikulasikan nilai dan keyakinan sekolah untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah diharapkan dapat membangun nilai dan keyakinan sekolah yang kokoh sebagai landasan untuk membangun sekolah yang baik. Nilai dan keyakinan dapat menjadi landasan moral perilaku anggota organisasi sekolah. Kepala sekolah membangun nilai dan keyakinan anggota didasarkan pada visi dan misi sekolah tersebut.

Nilai-nilai pendidikan dapat diperoleh dengan jalan merealisasikan tiga nilai kehidupan yang saling terkait satu sama lain yaitu:

- a. Nilai-nilai kreatif, dalam hal ini berbuat kebajikan dan melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan termasuk usaha usaha merealisasikan nilai-nilai kreatif.
- b. Nilai-nilai penghayatan, meyakini dan menghayati kebenaran, kebajikan, keindahan, keimanan dan nilai-nilai yang dianggap berharga.
- c. Nilai-nilai bersikap, menerima dengan tabah dan mengambil sikap yang tepat terhadap penderitaan yang tak dapat dihindari lagi setelah melakukan upaya secara optimal, tetapi tidak berhasil mengatasinya (Muhaimin, 2006:291).

Adapun norma dapat dipahami sebagai seperangkat ketentuan yang berlangsung secara alami dan ditetapkan oleh suatu kelompok untuk ditaati bersama. Norma dapat berupa adat istiadat dan peraturan. Norma menjadi referensi anggota dalam berpikir dan bertindak terhadap tujuan yang akan dicapai. Itulah sebabnya sekolah yang memiliki norma-norma keagungan akan melahirkan karakteristik budaya yang berkualitas.

Sekolah yang memiliki budaya mutu dapat dilihat dari kemampuan sekolah ini untuk menciptakan seperangkat norma sebagai acuan warga sekolah dalam berperilaku di sekolah. Kepala sekolah, guru, siswa, staf, dan lainnya tanpa norma yang tertanam dalam aktivitas sehari-hari akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk membangun norma sekolah agar tercapai iklim sekolah yang bermutu.

Seperangkat peraturan sekolah merupakan bentuk norma yang terorganisir dalam suatu organisasi sekolah. Peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis merupakan bagian dari norma sekolah yang merupakan budaya sekolah. Semakin tinggi norma yang ditetapkan dalam sekolah maka semakin tinggi budaya mutu yang lahir di sekolah.

9. Mutu Pembelajaran

a. Pengertian mutu pembelajaran.

Dalam kerangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile* (Umaedi 1999:3). Menurut Isye Mulyani (2005:39) yang mengutip pendapat Jerome Arcaro (2005) mengatakan bahwa "mutu adalah perubahan". Maksudnya konsep mutu tidak tetap berlaku untuk seumur hidup, tetapi konsep mutu akan selalu dinamis sesuai dengan tantangan jaman. Tetapi memang bukan perubahan semauanya tanpa aturan. Perubahan yang dimaksud adalah dinamis, dan akan berubah ketika perubahan memang diperlukan sesuai dengan kemajuan dan kebutuhan masyarakat.

Pengertian mutu dalam konteks pembelajaran, dalam hal ini mengacu pada proses pembelajaran di sekolah dan hasil belajar yang mengikuti kebutuhan dan harapan *stakeholder* pendidikan. Mutu dalam proses pembelajaran dapat dikelompokkan dalam mutu input, mutu proses dan mutu output pembelajaran. Dalam proses pembelajaran yang bermutu terlibat berbagai input pembelajaran seperti; siswa (kognitif, afektif, atau psikomotorik), bahan ajar, metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu proses pembelajaran ditentukan dengan metode, input, suasana, dan kemampuan melaksanakan manajemen proses pembelajaran itu sendiri. Mutu proses pembelajaran akan ditentukan dengan seberapa besar kemampuan memberdayakan sumberdaya yang ada untuk siswa belajar secara produktif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Mutu dalam konteks hasil pembelajaran mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pembelajaran (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (hasil ulangan umum, Ehta atau UN). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di

suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang diukur dengan angka (intangibile) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, dan kebersihan.

Sesungguhnya antara proses dan hasil pembelajaran yang bermutu akan saling berhubungan, akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapainya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (output) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam school based quality improvement bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai.

Aan Komariah dan Cepi Triatna (2008:57) menyatakan bahwa:
“Layanan pembelajaran merupakan urusan utama sekolah yang menjadi patokan, terjadi atau tidaknya perubahan kemampuan siswa sebagai representasi dari upaya-upaya yang dilakukan guru dan manajemen sekolah. Oleh karena itu layanan pembelajaran sekolah yang efektif ditujukan pada penciptaan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*)”.

Dari pendapat di atas dapat diambil maknanya bahwa aspek utama yang harus dilaksanakan oleh sekolah sebagai lembaga pengembangan SDM adalah layanan pembelajaran. Peningkatan mutu pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan kapasitas organisasi sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam menghadapi berbagai perubahan zaman. Tujuan pembelajaran itu sendiri harus mampu menyesuaikan dan harus siap dengan perubahan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan benchmarking (menggunakan titik acuan standar). Benchmarking untuk kompetensi akademis telah dirumuskan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (benchmarking) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pembelajaran tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh lulusan sekolah sebagai tenaga kerja yang bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan lembaga pendidikan untuk merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pembelajaran di sekolah mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan di sekolah. Karena

sekolah berada pada bagian terdepan dari pada proses kegiatan pendidikan dan pembelajaran, maka hal ini memberi konsekwensi bahwa sekolah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami proses pembelajaran di sekolah, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Dari pengertian mutu pembelajaran di atas secara umum menjelaskan bahwa mutu pembelajaran dapat tercermin dari kemampuan sekolah dalam memberdayakan segala sumber belajar untuk mutu hasil belajar seperti mutu lulusan yang dapat melanjutkan pendidikan. Selanjutnya mutu pendidikan yang dikemukakan oleh Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah (2004:119) memandang bahwa "mutu pendidikan supaya dapat ditingkatkan dan dikembangkan ke arah yang lebih sesuai dengan

kebutuhan masyarakat pengguna hasil pendidikan, maka mutu pendidikan harus dapat diukur secara jelas”. Mereka mengelompokkan mutu pendidikan berdasarkan tingkatannya dengan kriteria yang berbeda dalam melakukan pengukurannya.

Pengertian mutu pendidikan dalam konteks desentralisasi pendidikan untuk tingkat pengelolaan pendidikan di kabupaten/kota dapat diartikan sebagai kemampuan melakukan pengelolaan sumber daya pendidikan yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sumber belajar, dan pengelolaan sumber fasilitas dan dana, secara relatif merata dan berkeadilan untuk masing-masing lembaga pendidikan. Mutu pendidikan pada tingkatan ini dibangun oleh mutu pendidikan pada masing-masing satuan pendidikan sehingga penekanannya kepada pengelolaan sebagai sumber daya pendidikan yang didistribusikan secara relatif merata dan berkeadilan kepada sekolah-sekolah untuk dimanfaatkan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Pengertian peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat disamakan artinya dengan peningkatan mutu pembelajaran yaitu kemampuan lembaga pendidikan (guru dan kepala sekolah) dalam mengatur dan mengelola sumber belajar secara efisien agar dapat meningkatkan kemampuan belajar siswa. Pengertian peningkatan mutu pembelajaran penekanannya lebih kepada pemberdayaan segala sumber belajar dan penciptaan suasana yang kondusif agar siswa bisa belajar secara lebih baik sehingga tercapai peningkatan kemampuan belajar siswa. Pada tingkatan ini peningkatan

mutu pembelajaran lebih diarahkan kepada pengelolaan sumber belajar dan fasilitas untuk mengembangkan kemampuan belajar siswa.

Inti dari peningkatan mutu pembelajaran adalah bagaimana siswa supaya memiliki kemampuan belajar. Kemampuan belajar siswa dalam berbagai kondisi dan situasi merupakan inti dari kegiatan pembelajaran. Kemampuan belajar siswa secara mandiri dan secara tim adalah tujuan yang paling pokok dalam kegiatan pembelajaran. Seperti menurut pandangan Ace Suryadi dan Dasim Budimanyah bahwa "kemampuan belajar adalah kemampuan tertinggi dari seseorang". Kemampuan belajar yang dimaksud di sini adalah kemampuan belajar dalam berbagai situasi, kemampuan belajar dalam berbagai macam fasilitas dan sarana serta kemampuan belajar dalam mempelajari berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi yang baru. Kemampuan tertinggi dalam diri individu adalah kemampuan belajar dengan cepat tepat dan terus-menerus. Pendidikan sepanjang hayat pada dasarnya untuk menumbuhkan kemampuan belajar pada diri individu, karena setelah seseorang memiliki kemampuan belajar yang tinggi, maka dalam menghadapi berbagai kesulitan dan masalah, yang bersangkutan akan mampu menemukan solusinya dengan kemampuan belajarnya.

Hasil studi Ace Suryadi (1993:23) menyatakan bahwa:

"Mutu pembelajaran di SMK pada daerah perkotaan cenderung lebih dipengaruhi oleh variabel-variabel masyarakat, sedangkan mutu pendidikan di SMK pada daerah pedesaan cenderung lebih dipengaruhi oleh variabel-variabel sekolah."

Selanjutnya Ace Suryadi (1993) lebih lanjut menekankan bahwa :

Efek dari faktor-faktor sekolah terhadap prestasi belajar tampaknya memiliki keterbatasan, yaitu sejauh atau sebesar yang dapat ditentukan oleh kelengkapan fasilitas pendidikan. Perbedaan prestasi belajar murid di perkotaan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar sekolah, diantaranya aspirasi pendidikan, pengalaman pendidikan taman kanak-kanak, dan keadaan sosial ekonomi orang tua. Pengaruh faktor sekolah seperti guru, buku paket, buku bacaan, dan alat belajar bagi siswa SMK di perkotaan pengaruhnya lebih kecil. "Bagi siswa SMK di pedesaan faktor-faktor yang memberikan pengaruh lebih kuat terhadap prestasi belajar siswa diantaranya adalah kelengkapan buku pelajaran, alat pelajaran, dan kehadiran guru dalam mengajar." (hal:23)

Hal ini terjadi karena untuk masyarakat perkotaan sekolah bukan merupakan satu-satunya sumber belajar siswa, dan guru bukan satu-satunya sumber informasi bagi siswa. Berbeda dengan siswa SMK di daerah pedesaan, dimana kelengkapan fasilitas belajar di sekolah merupakan sumber belajar satu-satunya, dimana sumber belajar lain tidak ditemukan di lingkungan keluarga, terlebih lagi apabila latar belakang pendidikan orangtuanya sangat rendah bahkan tidak pernah sekolah.

Konsep mutu pembelajaran diambil berdasarkan pendekatan produksi dalam industri yaitu digambarkan dengan: mutu input, mutu proses, dan mutu output. Dalam konteks produksi apabila mutu input bagus, diolah dengan proses yang bagus, maka outputnya hampir dapat dipastikan bagus. Apabila diterapkan dalam dunia pendidikan asumsi di atas bisa mengandung kebenaran dengan syarat tidak ada faktor lain yang mengganggu. Mutu pembelajaran di sekolah dalam hal ini diasumsikan sebagai sejumlah karakteristik mutu yang perlu dimiliki sekolah, yaitu mutu input pembelajaran, mutu proses pembelajaran, dan mutu output pembelajaran. Kesemuanya dapat digunakan untuk menggambarkan peningkatan mutu pembelajaran secara keseluruhan.

Pertama mutu input pembelajaran, yaitu segala hal yang berkaitan dengan masukan untuk proses pembelajaran di sekolah merupakan input pembelajaran. Input pembelajaran dapat berupa material dan non-material. Berikut ini adalah beberapa indikator yang dapat dioperasionalkan sebagai input pembelajaran di tingkat persekolahan, yaitu: (1) memiliki kebijakan mutu, (2) tersedia sumber daya yang siap, (3) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (4) berfokus pada *stakeholder* (khususnya peserta didik), (5) memiliki input manajemen.

Kedua mutu proses pembelajaran. Berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah, dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator mutu pembelajaran. Indikator yang dapat dioperasionalkan untuk melihat mutu sebuah sekolah dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu: (1) efektivitas proses belajar mengajar tinggi, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat (3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (3) sekolah memiliki budaya mutu, (4) sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (5) sekolah memiliki kewenangan (kemandirian), (6) partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi, (7) sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen), dan (8) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan.

Ketiga mutu output pembelajaran. Output adalah kinerja sekolah, kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran. Kinerja sekolah diukur dari mutunya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, mutu kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Pada umumnya indikator output dapat diklasifikasikan

menjadi dua, yaitu output pencapaian akademik (*academic achievement*) dan output pencapaian non akademik (*non academic achievement*).

Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis (2006:33) mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Sudarwan Danim (2007:53) mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu poduk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991:677) menyatakan Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas. Selanjutnya Lalu Sumayang (2003:322) menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, di samping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Dalam pandangan Zamroni (2007:2) dikatakan bahwa :
Peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus-menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

Teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)* akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan dan teori ini dianggap sangat tepat dalam dunia pendidikan saat ini.

Konsep *total quality management* pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang *behavioral scientist* di *United States Navy* (Walton dalam Bounds, *et. al*, 1994). Istilah ini mengandung makna *every process*, *every job*, dan *every person* (Lewis & Smith, 1994).

Goetsch & davis (1994) membagi pengertian TQM menjadi dua aspek: *Aspek pertama* menguraikan apa TQM. TQM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. *Aspek kedua* menyangkut cara mencapainya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik TQM yang terdiri atas: (a) focus pada pelanggan (internal & eksternal), (b) berorientasi pada kualitas, (c) menggunakan pendekatan ilmiah, (d) memiliki komitmen jangka panjang, (e) kerja sama tim, (f) menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan, (g) pendidikan dan pelatihan, (h) menerapkan kebebasan yang terkendali, (i) memiliki kesatuan tujuan, (j) melibatkan dan memberdayakan karyawan (Ety Rochaety, dkk, 2005:97).

Edward Sallis (2006:73) menyatakan bahwa:

“*Total Quality Management (TQM)* Pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.”

Di sisi lain, Zamroni (2007:6) memandang bahwa peningkatan mutu dengan model TQM, dimana sekolah menekankan pada peran kultur sekolah dalam kerangka model *The Total Quality Management*

(TQM). Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu:

1. Kemampuan akademik
2. Sosial
3. Moral

Menurut teori ini, mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. Kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga ke arah peningkatan mutu sekolah, sebaliknya kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

- b. Faktor-faktor dominan dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim (2007:56), yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan :

1. Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
2. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah anak sebagai pusat sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.
3. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah.
4. Kurikulum; adanya kurikulum yang ajeg/tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.

5. Jaringan Kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap di dalam dunia kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu di lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*teamwork*) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercipta dengan baik.

- c. Unsur-unsur yang terlibat dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

Unsur yang terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat dari sudut pandang makro dan mikro pendidikan, seperti yang dijabarkan di bawah ini :

- 1) Pendekatan Mikro Pendidikan

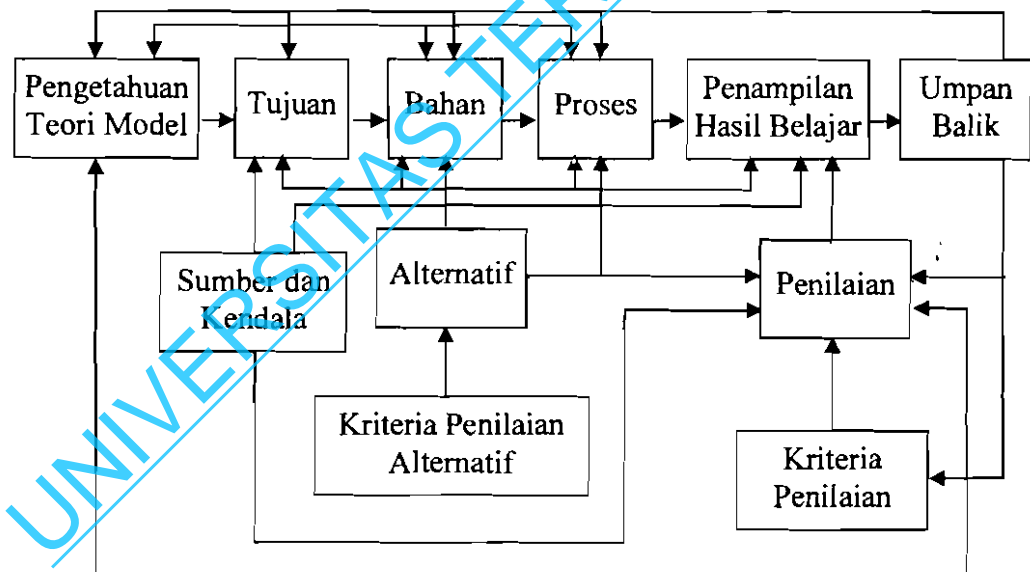
Yaitu suatu pendekatan terhadap pendidikan dengan indicator kajiannya dilihat dari hubungan antara elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Secara lengkap elemen mikro sebagai berikut :

- a) Kualitas manajemen
- b) Pemberdayaan satuan pendidikan
- c) Profesionalisme dan ketenagaan
- d) Relevansi dan kebutuhan

Berdasarkan tinjauan mikro elemen guru dan siswa yang merupakan bagian dari pemberdayaan satuan pendidikan merupakan

elemen sentral. Pendidikan untuk kepentingan peserta didik mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan ini ada berbagai sumber dan kendala, dengan memperhatikan sumber dan kendala ditetapkan bahan pengajaran dan diusahakan berlangsungnya proses untuk mencapai tujuan. Proses ini menampilkan hasil belajar. Hasil belajar perlu dinilai dan dari hasil penilaian dapat merupakan umpan balik sebagai bahan masukan dan pijakan.

Secara mikro diagram alur proses pendidikan dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1 Diagram alur proses pendidikan

Sumber : Ety Rochaety,dkk (2005:8)

Dari gambar di atas, bahwa pengetahuan teori yang didapatkan dari seorang guru melalui kualitas manajemen dengan harapan tujuan pendidikan akan tercapai, tujuan akan tercapai jika dibekali dengan bahan sehingga proses pendidikan akan terlaksana dengan baik dan akan menghasilkan penampilan (hasil belajar) dipengaruhi oleh

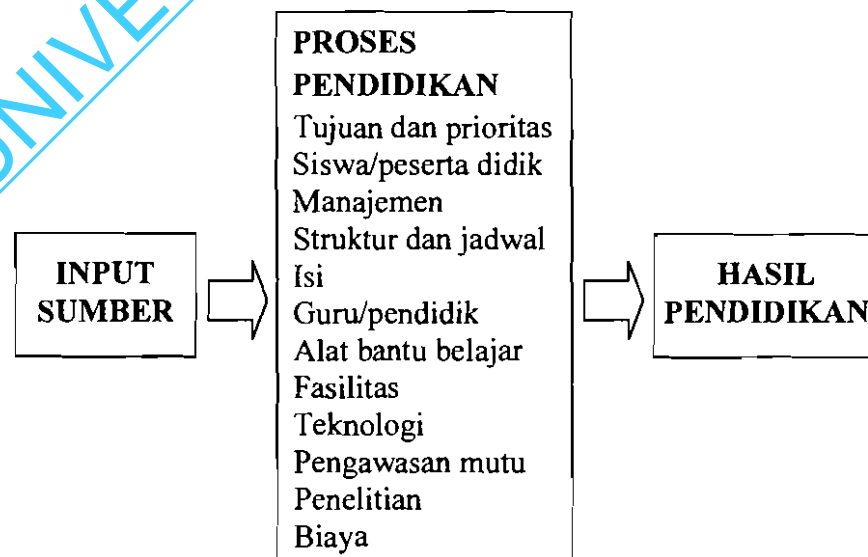
beberapa factor yaitu melalui penilaian dengan dasar kriteria penilaian, hasil dari penampilan akan dijadikan umpan balik.

2) Pendekatan Makro Pendidikan

Yaitu kajian pendidikan dengan elemen yang lebih luas dengan elemen sebagai berikut:

- a) Standarisasi pengembangan kurikulum
- b) Pemerataan dan persamaan, serta keadilan
- c) Standar mutu
- d) Kemampuan bersaing.

Tinjauan makro pendidikan menyangkut berbagai hal yang digambarkan dalam dua bagan (P.H Coombs, 1968) dalam Ety Rochaety, dkk (2005:8) bahwa pendekatan makro pendidikan melalui jalur pertama yaitu Input Sumber, Proses Pembelajaran, Hasil Pendidikan. Seperti pada Gambar 2.2 di bawah ini:



Gambar 2.2 Diagram Input – proses pendidikan – hasil pendidikan

Sumber: Ety Rochaety, dkk (2005:9)

Input sumber pendidikan akan mempengaruhi dalam kegiatan proses pendidikan, dimana proses pendidikan didasari oleh berbagai unsur sehingga semakin siap suatu lembaga dan semakin lengkap komponen pendidikan yang dimiliki maka akan menciptakan hasil pendidikan yang berkualitas.

Selanjutnya Syaiful Sagala (2004:9) menyatakan solusi manajemen pendidikan secara mikro dan makro yang dituangkan dalam Gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Diagram solusi manajemen pendidikan

Sumber: Syaiful Sagala (2004:9)

d. Strategi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah

Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsur makro dan mikro pendidikan ikut terlibat, untuk menciptakan (*Equality dan Equity*), mengutip pendapat Indra Djati Sidi (2001:73) bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut:

- 1) Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- 2) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas Jauh).
- 3) Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- 4) Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- 5) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- 6) Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat diambil satu strategi dengan membangun Akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan, seperti kepemimpinan sekolah *Kaizen* (Sudarwan Danim, 2007:225) yang menyarankan:

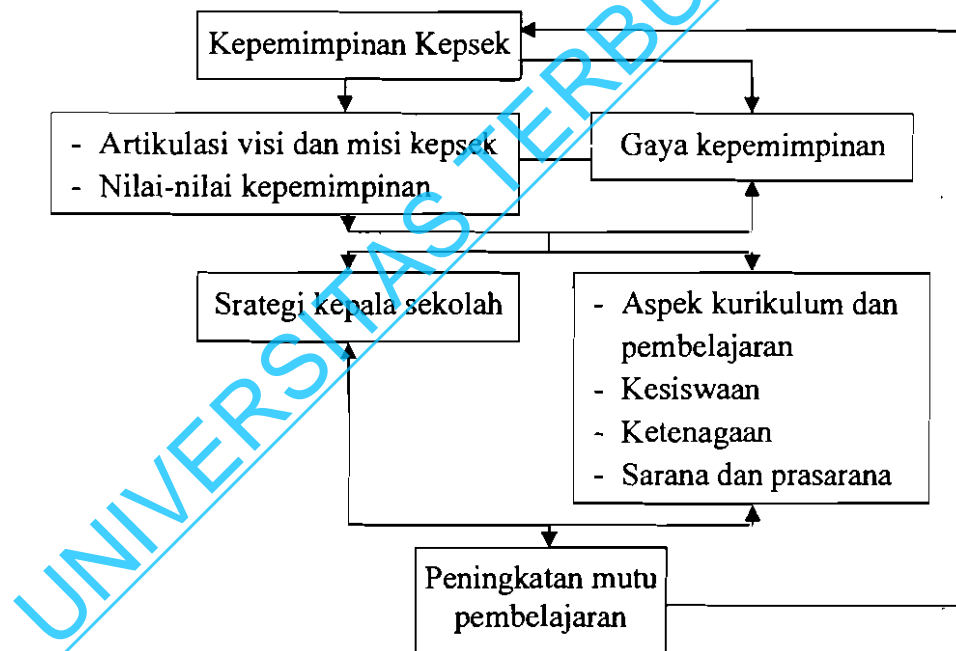
- 1) Untuk memperkuat tim-tim sebagai bahan pembangun yang fundamental dalam struktur perusahaan.
- 2) Menggabungkan aspek-aspek positif individual dengan berbagai manfaat dari konsumen.
- 3) Berfokus pada detail dalam mengimplementasikan gambaran besar tentang perusahaan.
- 4) Menerima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah.
- 5) Membangun hubungan antar pribadi yang kuat.
- 6) Menjaga agar pemikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang konstruktif.
- 7) Memelihara sikap yang progresif dan berpandangan ke masa depan.
- 8) Bangga dan menghargai prestasi kerja.
- 9) Bersedia menerima tanggung jawab dan mengikuti pelatihan.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini dibangun dengan maksud melakukan eksplorasi dan konfirmasi di tingkat empirik mengenai tindakan kepemimpinan kepala sekolah bagi peningkatan mutu pembelajaran. Kategori informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah mencakup nilai-nilai esensial yang

melandasi kepemimpinan kepala sekolah yaitu visi dan etos kerja serta kapasitas kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur.

Kategori informasi mengenai mutu pembelajaran meliputi komponen sistem dan kinerja sistem pendidikan di sekolah sebagai dampak kepemimpinan kepala sekolah. Apabila diperluas dengan bingkai-bingkai teori dan masalah penelitian, kerangka konseptual penelitian ini dapat dirangkai melalui Gambar 2.4 berikut ini:



Gambar 2.4 Kerangka berpikir

C. Definisi Operasional

Untuk menciptakan kesatuan persepsi antara penulis dan pembaca, juga untuk mempermudah pemahaman terhadap tesis ini, maka perlu menjelaskan atau memberikan penegasan terhadap judul yang diajukan. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan diteliti yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah, dan variabel mutu pembelajaran. Pendefinisian variabel dilakukan agar

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

variabel penelitian dapat diukur secara representatif, adapun definisi konseptual variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah yang dapat diukur melalui indikator berikut :
 - a. Kemampuan mengartikulasikan visi dan misi
 - b. Kemampuan menerapkan nilai-nilai kepemimpinan
2. Mutu Pembelajaran adalah suatu kecenderungan kepala sekolah ataupun guru dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya yang dapat dilacak melalui indikator berikut:
 - a. kurikulum dan pembelajaran
 - b. kesiswaan
 - c. ketenagaan
 - d. sarana dan prasarana

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lainnya (Moeloeng, 2002:11). Oleh karena itu dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek yang berupa individu, organisasional atau prespektif yang lain. Adapun tujuannya adalah untuk menjelaskan aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati dan menjelaskan karakteristik fenomena atau masalah yang ada.

Menurut Bogdan dan Taylor dalam buku Moeloeng, mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghadirkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau pelaku yang dapat diamati (Moeloeng, 2002:11). Penelitian kualitatif digunakan untuk mengungkap data deskriptif dari informasi tentang apa yang mereka lakukan dan yang mereka alami terhadap fokus penelitian.

Sesuai dengan tema yang peneliti bahas, penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (Field Research), dimana penelitian ini dilakukan langsung di lapangan yaitu di SMK Negeri 1 Langgur untuk mendapatkan data-data yang diperlukan. Peneliti mengadakan pengamatan tentang suatu fenomena dalam suatu

keadaan alamiah. Peneliti lapangan biasanya membuat catatan lapangan secara ekstensif yang kemudian dibuatkan kode dan dianalisis dalam berbagai cara. Pendekatan itu digunakan untuk melakukan penelitian kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah bagi peningkatan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat dan bersifat deskriptif dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan tersebut.

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti mutlak diperlukan, karena di samping itu kehadiran peneliti juga sebagai pengumpul data. Sebagaimana salah satu ciri penelitian kualitatif dalam pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti. Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan/berperanserta, artinya dalam proses pengumpulan data peneliti mengadakan pengamatan dan mendengarkan secermat mungkin sampai pada yang sekecil-kecilnya sekalipun (Moeloeng, 2002:117).

B. Informan

Pengambilan informan dilakukan untuk mendapatkan data lapangan, maka peneliti melakukan wawancara atau interview dengan informan inti . Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, waka kurikulum, guru, kepala tata usaha, dan siswa. Pemilihan informan dilakukan dengan cara atau teknik bola salju (*snowball sampling*), yaitu informan kunci akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapi keterangan, dan orang tersebut akan menunjuk orang lain lagi bila keterangan yang diberikan kurang memadai dan begitu seterusnya.

Peneliti memilih informan secara berantai, jika pengumpulan dari data informan ke-1 sudah selesai, peneliti minta agar informan ke-2, lalu yang ke-2 juga memberikan rekomendasi untuk informan ke-3, dan seterusnya. Proses bola salju ini berlangsung terus sampai peneliti memperoleh data yang cukup sesuai kebutuhan.

Dalam penelitian ini yang dijadikan informan/narasumber dapat disajikan pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1 Narasumber/Responden yang dijadikan Sampel dalam Penelitian

No	Informan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Waka Kurikulum	1
3	Guru	12
4	Kepala Tata Usaha	1
5	Siswa	5
Jumlah		20

Sumber : Data olahan, 2012.

Adapun lokasi penelitian ini berada di Kabupaten Maluku Tenggara Propinsi Maluku, tepatnya di SMK Negeri 1 Langgur. Berdasarkan berbagai keberhasilan dalam bidang akademik yang telah diraih oleh SMK Negeri 1 Langgur merupakan alasan peneliti untuk mengamati lebih jauh kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan yang dilakukan SMK Negeri 1 Langgur untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

C. Matrikulasi Fokus Kajian

Hal-hal yang perlu diamati dalam penelitian ini secara garis besar disajikan pada Tabel 3.2 yang meliputi:

Tabel 3.2 Peristiwa-Peristiwa yang diamati

No.	Ragam Situasi yang diamati	Keterangan
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah a. Teori kepemimpinan b. Pendekatan studi kepemimpinan c. Fungsi kepemimpinan	Analisis kepemimpinan kepala sekolah a. Visi dan Misi Kepala sekolah b. Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah - Nilai kompetisi dan penghargaan - Nilai kedisiplinan - Nilai keterbukaan - Nilai keikhlasan dan tanggung jawab - Nilai kekompakan dan kebersamaan c. Gaya kepemimpinan - Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalisme - Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pembelajaran
2.	Mutu Pembelajaran a. Pengertian tentang mutu pembelajaran b. Faktor-faktor dominan dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah c. Unsur-unsur yang terlibat dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di sekolah d. Strategi Peningkatan Mutu Pembelajaran di Sekolah	Analisis mutu pembelajaran di SMK N 1 Langgur a. Kurikulum dan pembelajaran b. Kesiswaan c. Ketenagaan (guru dan karyawan) d. Sarana dan prasarana
3.	Kegiatan lainnya Dapat diperdalam melalui wawancara seperti kemampuan atau kompetensi kepala sekolah dalam melakukan pekerjaannya, pelaksanaan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya serta pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya	

Sumber : Data Olahan, 2012.

D. Instrumen Penelitian

Agar diperoleh data yang valid dalam penelitian ini perlu ditentukan instrument pengumpulan data yang sesuai. Dalam hal ini penulis menggunakan metode:

1. Pedoman Observasi

Pedoman observasi adalah suatu pedoman yang digunakan dengan cara pengamatan dan pencatatan data secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto menyebutkan observasi atau disebut pula dengan pengamatan meliputi penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data dari lapangan dengan jalan menjadi partisipan langsung di lokasi penelitian yaitu di SMK Negeri 1 Langgur, untuk memperhatikan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah ini, mengetahui factor penghambatnya dalam penerapan kepemimpinan, selain juga untuk menggambarkan keadaan dan kondisi sekolah, fasilitas dan warga sekolah.

2. Pedoman Wawancara

Pedoman interview yang sering juga disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah pedoman dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*). Pedoman interview adalah suatu cara untuk memperoleh informasi dengan jalan langsung kepada yang bersangkutan atau kepada Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Guru dan Kepala Tata Usaha di SMK Negeri 1 Langgur. Jadi dengan pedoman wawancara langsung ini dapat digunakan untuk

mencetak, melengkapi dan menyempurnakan data hasil observasi. Pedoman ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah bagi peningkatan mutu pembelajaran serta faktor-faktor penghambatnya. Dalam interview tersebut ada beberapa data yang diperoleh peneliti yang hanya akan didapat dari interview.

3. Pedoman Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Suharsimi Arikunto berpendapat bahwa metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang variabel. Berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah prasasti, metode *cepst*, legenda dan sebagainya. Pedoman dokumentasi dapat dilaksanakan dengan cara, sebagai berikut:

- a. Pedoman dokumentasi yang memuat garis-garis besar atau kategori yang akan dicari datanya.
- b. *Check List* dimana peneliti hanya memberi tanda atau *tally* setiap pemunculan gejala yang dimaksud. Dalam penelitian ini dokumen yang peneliti butuhkan adalah sejarah berdirinya SMK Negeri 1 Langgur, visi dan misi, pendidikan guru, data siswa, data guru dan pegawai tetap dan struktur organisasi SMK Negeri 1 Langgur. Data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan tentang kepemimpinan kepala sekolah bagi peningkatan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, ada beberapa tahapan atau prosedur penelitian yaitu:

1. Tahap Pra Lapangan

- a. Memilih lokasi penelitian.
- b. Mengurus perizinan ke lokasi penelitian.
- c. Melakukan penjajakan lapangan, dalam rangka penyesuaian dengan SMK Negeri 1 Langgur selaku obyek penelitian.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

a. Pengumpulan data.

- 1) Pada tahap ini yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data adalah menggunakan pedoman dokumentasi, observasi dan interview.
- 2) Adapun informan penelitian adalah: Kepala sekolah, Wakasek kurikulum, kepala tata usaha, Guru , dan siswa.

b. Megidentifikasi data

Data yang sudah terkumpul dari hasil observasi, dokumentasi dan interview diidentifikasi agar mempermudah peneliti dalam menganalisa sesuai dengan kebutuhan atau tujuan yang diinginkan.

3. Tahap Penyelesaian

Adapun tahap terakhir dari sebuah penelitian. Pada tahap ini peneliti menyusun dan menganalisis data yang diperoleh kemudian disimpulkan.

Kegiatan yang harus dilakukan pada tahap ini adalah:

- a. Menyusun kerangka laporan hasil penelitian.
- b. Menyusun laporan akhir penelitian.
- c. Ujian pertanggungjawaban hasil penelitian di dewan penguji.

- d. Penggandaan dan menyampaikan laporan hasil penelitian kepada pihak yang berwenang dan berkepentingan.

F. Metode Analisis Data

Penelitian deskriptif dirancang untuk memperoleh informasi tentang status gejala pada saat penelitian dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk melukiskan variabel atau kondisi "apa yang ada" dalam situasi (Arief Furchan, 2003:415). Adapun data yang diperoleh peneliti dalam penelitian ini akan disajikan secara deskriptif kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan deskriptif kualitatif menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip Lexy J. Moelong adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan data melalui bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, sehingga dalam penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti menggambarkan realitas yang sebenarnya sesuai dengan fenomena yang ada secara rinci, tuntas dan detail. Sedangkan dalam analisis data ini, peneliti menggunakan teknik analisa deskriptif, artinya peneliti berupaya menggambarkan kembali data-data yang telah terkumpul mengenai kepemimpinan kepala sekolah bagi peningkatan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur. Proses analisa data dilakukan peneliti melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, dimulai dari berbagai sumber yaitu dari beberapa informan dan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti yang kemudian ditulis dalam catatan lapangan, transkrip, wawancara dan dokumentasi.
2. Proses pemilihan data dan selanjutnya penyusunan klasifikasi data

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan data dan temuan penelitian. Sesuai dengan fokus penelitian ini yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara yang terdiri dari dua sub fokus yaitu 1) Artikulasi visi dan misi, nilai kepemimpinan serta gaya kepemimpinan. 2) strategi kepala sekolah melalui kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana yang perlu dikembangkan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur. Maka pada bab ini dipaparkan data-data secara sistematis yang ditemui di lapangan secara berurutan dari dua sub fokus tersebut.

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kemampuan mengartikulasikan visi dan misi

Dalam proses kepemimpinan seorang kepala sekolah dituntut untuk merumuskan visi dan misi sekolah sebagai satu kesatuan ide, gagasan dan rencana bagi anggota organisasi sekolah. Visi dan misi tersebut selanjutnya menjadi visi dan misi sekolah yang diartikulasikan oleh kepala sekolah dengan mendorong semua warga sekolah untuk bekerjasama mewujudkan misi tersebut.

Visi SMK Negeri 1 Langgur yaitu: Menciptakan lulusan yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan bertanggung jawab, memiliki IPTEK yang mengacu pada keahlian, ketrampilan, dan profesionalisme.

Misi SMK Negeri 1 Langgur yaitu:

- Mengembangkan sistem pendidikan dan pelatihan yang adaptif, fleksibel dan berwawasan global berdasarkan pendekatan mutu, keunggulan, profesionalisme dan orientasi di masa depan.
- Mewujudkan pelayanan prima dalam pemberdayaan sekolah dan masyarakat.
- Mengembangkan iklim belajar yang berakar pada norma dan nilai budaya bangsa.

Berikut paparan tentang artikulasi visi, misi dan nilai kepemimpinan yang dikehendaki oleh kepala sekolah.

a. Visi kepemimpinan.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Sekolah bahwa ketika pertama kali memimpin SMK Negeri 1 Langgur, maka langkah pertama yang diambil adalah meninjau ulang visi dan misi sekolah. Hal ini membuktikan bahwa Kepala Sekolah menganggap perumusan visi merupakan sesuatu yang sangat penting dan perlu dilakukan terlebih dahulu. Hal tersebut disampaikan kepala sekolah kepada peneliti sebagai berikut:

"Visi itu penting, karena visi dan misi merupakan pedoman dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah ke depan." (Wawancara dengan Kepala Sekolah, 2 Desember 2012).

Rumusan visi dan misi Kepala Sekolah sebagaimana yang diungkapkan oleh beliau sebagai berikut:

"Saya mengambil visi semata-mata hanya untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang harus dikenal luas oleh seluruh komponen yang ada di sekolah ini sesuai dengan standarisasi PP no 19 Tahun 2005 di situ ada beberapa standar nasional yang harus dijadikan landasan." (Wawancara, 2 Desember 2012).

Dari keterangan tersebut dapat diuraikan bahwa Kepala Sekolah dalam merumuskan visinya lebih berupaya untuk menangkap kebijakan-kebijakan yang berasal dari pemerintah yang dalam hal ini adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar nasional sendiri sebagaimana kita ketahui mempunyai peran organik dalam proses peningkatan mutu pembelajaran di sekolah yang terimplementasi dalam proses pembelajaran di sekolah.

Dari uraian di atas dapat dianalisis bahwa Kepala Sekolah merasa tidak puas hanya dengan anggapan atau penilaian unggul bagi SMK Negeri 1 Langgur. Kepala Sekolah menginginkan prestasi SMK Negeri 1 Langgur benar-benar terukur dan berlandaskan pada aturan yang berlaku dalam hal ini Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang mempersyaratkan delapan standar yang harus dipenuhi oleh Lembaga Pendidikan formal seperti SMK Negeri 1 Langgur.

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang system pendidikan di seluruh wilayah NKRI. Delapan standar yang harus dipenuhi oleh SMK Negeri 1 Langgur adalah standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar penilaian pendidikan, standar pembiayaan, dan standar kompetensi lulusan.

Menurut Kepala Sekolah delapan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah harus terlebih dahulu dikedepankan dibanding visi dan misi lainnya. Di sini SNP menjadi contoh yang berarti landasan utama untuk mengawali mutu pembelajaran yang baik. Dengan terpenuhinya delapan

standar tersebut, Kepala Sekolah menjadi cukup percaya diri untuk melangkah pada visi selanjutnya yang memberi penekanan dan nilai tambah bagi Standar Nasional Pendidikan yang telah dicapai yaitu kehandalan.

Menurut Kepala Sekolah terpenuhinya SNP saja tidak cukup untuk menjadikan kepemimpinannya lebih professional sehingga kepala sekolah menganggap penting untuk memperkuat capaian Standar Nasional Pendidikan.

Sementara itu, jika melihat seberapa jauh visi misi kepemimpinan kepala sekolah dalam melibatkan komponen lain seperti guru, waka kurikulum ataupun pegawai sekolah dalam membuat visi misinya ternyata tidak seperti yang diharapkan. Artinya bahwa kepala sekolah dalam merumuskan visi misinya seperti yang diutarakan oleh guru sekolah:

"Untuk visi dan misi kepemimpinan kepala sekolah memang kadang-kadang hanya memberitahukan walaupun sifatnya tidak resmi. Nam. : yang ada hanyalah apa yang sudah ada kami tinggal melaksanakan. Masalah visi dan misi beliau, tidak pernah ada sosialisasi." (Wawancara dengan "MO", 6 Desember 2013).

Sedangkan untuk memahami cara kepala sekolah menyampaikan visi dan misinya kepada guru dan murid hanyalah melalui perintah untuk terus melaksanakan apa yang menjadi kehendak beliau seperti yang dituturkan berikut:

"Sosialisasi visi kepemimpinan kepala sekolah hanyalah melalui lisan tanpa sepengetahuan guru apalagi murid. Misi beliau bagaimana menciptakan suasana sekolah agar lebih baik ke depan" (wawancara dengan B.J, 6 Desember 2012).

Jika memperhatikan petikan wawancara tersebut, meskipun penjelasan kepala sekolah yang paling menonjol adalah bagaimana melaksanakan visi

yang diembannya, namun yang pasti adalah komponen yang melaksanakan visi tersebut merasa tidak dilibatkan sama sekali dalam membuat visi dan misi kepemimpinan yang tentunya dengan konsep seperti ini akan sangat tidak efektif untuk menjalankan visi dan misi kepemimpinan.

b. Misi kepemimpinan.

Terkait dengan misi sekolah, di awal masa kepemimpinannya, kepala SMK Negeri 1 Langgur merumuskan beberapa misi yang masih dipertahankan hingga saat ini.

Misi yang akan diajukan adalah menjadi landasan warga sekolah maupun luar sekolah. Di samping itu, secara fisik Kepala Sekolah juga mengupayakan untuk mengembangkan fasilitas-fasilitas yang menunjang pembelajaran misalnya melengkapi sarana keagamaan, buku-buku keagamaan, taman sejuk dan bersih.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, maka kepala sekolah juga menyelenggarakan pembelajaran yang inovatif dan berwawasan teknologi. Hal ini merupakan bagian dari standar proses yang telah dipenuhi oleh sekolah. Namun untuk mengoptimalkan misi ini, kepala sekolah tetap mendorong para guru untuk melakukan inovasi-inovasi yang salah satunya diperoleh dari kegiatan pemberdayaan SDM sekolah. Kepada peneliti, Kepala Sekolah menjelaskan sebagai berikut:

“Kita mengupayakan agar selalu tersedia sarana praktek pendukung kompetensi kejuruan sebagai basis pengoptimalan ketrampilan siswa dalam bidang IT. Tapi wawasan teknologi itu menjadi kebutuhan sekarang, seperti saya mulai dari kelas X dulu. Kemudian melalui pembelajaran.” (hasil wawancara, 6 Desember 2012).

Menurut Kepala Sekolah, wawasan teknologi merupakan kebutuhan saat ini, terutama bagi calon lulusan SMK Negeri 1 Langgur. Untuk itu semua fasilitas teknologi di kelas XII dilengkapi. Sejalan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa penggunaan teknologi seperti computer dan LCD proyektor belum memadai meskipun sudah ada beberapa tetapi penggunaannya di kelas belum maksimal. Berikut observasi peneliti pada ruang-ruang kelas:

- a. Suasana kelas tidak tertata rapi bahkan tidak teratur.
- b. Sebagian besar guru belum menggunakan IT dalam proses pembelajaran.
- c. Ketika pembelajaran berlangsung, ada siswa yang keluar masuk ruangan.

Tabel 4.1 Jenis Alat Laboratorium SMK Negeri 1 Langgur

No	Jenis Alat	Jumlah
1.	Komputer	18
2.	Leptop	5
3.	LCD Proyektor	6
JUMLAH		29

Sumber : Laboratorium SMK Negeri 1 Langgur, 2012

Sekolah menyelenggarakan pembelajaran komputer di kelas. Untuk mendukung hal ini, sekolah menyediakan komputer di laboratorium komputer yang telah menggunakan fasilitas koneksi internet. Menurut Kepala Sekolah fasilitas ini dianggap penting mengingat internet saat ini menjadi wahana belajar yang dapat diakses kapan pun dan dimana pun.

Fasilitas komputer sudah tersedia namun masih kurang. Hal ini menyebabkan sarana penunjang belajar mengajar siswa menjadi minim. Pengetahuan yang berbasis teknologi komputer harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi sehingga siswa tidak bias dengan teknologi. Fasilitas komputer di sekolah ini seharusnya disesuaikan dengan jumlah dan minat siswa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah diperoleh informasi bahwa:

"Sekolah mengupayakan ketersediaan peralatan praktek pendukung kompetensi kejuruan sebagai basis pengoptimalan ketrampilan siswa dalam bidang IT." (wawancara 6 Desember 2012)

Sejalan dengan itu, berdasarkan hasil observasi peneliti pada laboratorium sekolah sebagai berikut :

- a. Kami selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pemanfaatan fasilitas IT,
- b. Mendatangkan tenaga edukasi yang kompeten sesuai dengan kompetensi keahlian yang ada di sekolah,
- c. Melakukan koordinasi dengan stakeholder untuk memberikan pelatihan/pembimbingan kepada siswa.

Sekolah juga dapat menciptakan sumber daya manusia yang adaptif, kompetitif dan kooperatif dengan mengembangkan multi kecerdasan.

Terkait dengan misi ini, maka Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

"Ya pada era globalisasi saat ini dibutuhkan orang-orang yang bisa beradaptasi dengan lingkungannya, tidak gptek, tidak jadi orang inferior tapi juga tidak jadi superior, tapi mereka adalah orang yang betul-betul bisa menempatkan dimana mereka berada, baik guru maupun siswa." (wawancara 6 Desember 2012).

Kepala Sekolah menilai bahwa globalisasi mewarnai hampir semua lini kehidupan tidak terkecuali organisasi pendidikan. Menurutnya, perkembangan globalisasi yang demikian cepat yang menjadikan sekat dan batas-batas antar suku, ras, agama bahkan negara semakin kabur, yang menuntut setiap orang untuk lebih adaptif terhadap lingkungan dan kondisi yang baru. Namun di samping itu, tuntutan untuk tetap berpijak pada nilai-nilai ketimuran yang cenderung tidak superior tetap dipertahankan.

Pada sisi yang lain, untuk kompetisi SMK Negeri 1 Langgur senantiasa berusaha membudayakan para warganya untuk berkompetisi secara sehat. Para siswa didorong untuk selalu menampilkan karya terbaiknya. Jadi misi kompetitif tidak terkait dengan perlombaan-perlombaan tertentu namun lebih dari itu ia menjadi budaya untuk berkarya lebih baik. Kepada peneliti, Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

"Kita terus mengupayakan anak-anak untuk lebih baik dengan cara menampilkan karya terbaik. Hal ini sangat terkait dengan persiapan-persiapan siswa untuk mengikuti Lomba Kompetensi Siswa (LKS) pada tingkat provinsi serta tingkat nasional dan karenanya siswa diberikan kebebasan dalam berkreasi dengan dipandu oleh guru yang berkompeten". (wawancara, 6 Desember 2012).

Dari observasi peneliti di lingkungan SMK Negeri 1 Langgur, peneliti melihat bahwa budaya kompetisi untuk menampilkan karya terbaik telah dilakukan dengan cukup baik. Siswa dari kelas X, XI dan XII didorong untuk menghasilkan karya-karya terbaik mereka.

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, pada masa kepemimpinan Kepala Sekolah yang sedang menjabat saat ini, upaya untuk membangun kepercayaan masyarakat tidak hanya mencakup masalah finansial, tetapi juga meliputi program-program pendidikan dari

bidang-bidang di sekolah seperti kesiswaan, kurikulum dan lainnya. Wakil Kepala Sekolah menuturkan:

“Ini sudah bagus, kerjasama kita dengan komite sekolah dan orang tua murid, tapi saya tegaskan di misi ini supaya kita bisa membangun lebih kuat lagi. Tidak hanya dari sisi finansial.” (wawancara, 6 Desember 2012).

Sedangkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Kepala Sekolah dinilai tidak maksimal. Hal ini terungkap dengan pernyataan guru sekolah dengan inisial “MO”:

“Masih ada kepercayaan masyarakat, tapi dari sisi kinerja, masyarakat kurang tertarik dengan sekolah. Kompetensi keahlian yang ada masih diminati masyarakat.” (wawancara, 6 Desember 2012).

2. Kemampuan Menerapkan Nilai-Nilai Kepemimpinan

Hal-hal yang berhubungan dengan nilai-nilai kepemimpinan yang diinginkan oleh Kepala Sekolah untuk dimanifestasikan dalam budaya organisasi di SMK Negeri 1 Langgur adalah sebagai berikut:

a. Nilai kompetisi dan penghargaan.

Nilai kompetisi atau persaingan yang dibudayakan di sekolah ini secara kooperatif yang berarti bahwa persaingan tersebut dilakukan secara sehat dan merupakan buah dari kerja keras bersama. Kepala SMK Negeri 1 Langgur mengatakan bahwa senantiasa warga sekolah berupaya untuk berkompetisi pada masing-masing jurusan, seperti yang beliau sampaikan pada wawancara berikut:

“Masing-masing jurusan selalu berupaya untuk berkompetisi sesuai dengan kompetensi keahliannya.” (wawancara dengan Kepala Sekolah, 6 Desember 2012).

Dengan ungkapan seperti ini menunjukkan bahwa kepala sekolah

berupaya untuk mendorong para siswa agar selalu menampilkan karya

terbaiknya dari hasil kompetisi tersebut dan hal ini tentunya dapat meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Jadi nilai kompetitif disini selalu berhubungan dengan kompetisi siswa melalui perlombaan-perlombaan di lingkungan sekolah. Dari pengamatan peneliti di lingkungan SMK Negeri 1 Langgur, peneliti secara khusus menanyakan kepada Ketua Program Keahlian yang menyatakan bahwa:

"Lebih mengarah pada saat menjelang ujian kompetensi teori maupun praktik." (hasil wawancara dengan "HU" tanggal, 6 Desember 2012).

Sejalan dengan pemahaman di atas, bahwa kompetensi yang dimaksudkan adalah karya-karya siswa yang berkaitan dengan minat pembelajaran. Hal ini dimaksudkan agar siswa siswi SMK Negeri 1 Langgur bersama-sama dengan para guru dapat meningkatkan minat siswa untuk lebih maksimal dalam berbagai perlombaan, baik di tingkat kelas, tingkat daerah antar kabupaten, provinsi maupun nasional.

b. Nilai kedisiplinan.

Sebagaimana sekolah-sekolah lainnya yang ada di Kabupaten Maluku Tenggara, SMK Negeri 1 Langgur juga telah berupaya sejak lama untuk membudayakan disiplin. Kepada peneliti, Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

"Saya tidak bisa lepas dari sejarah SMK Negeri 1 Langgur ini yang sejak awal kita membangkitkan sekolah ini dengan menerapkan pola disiplin seperti juga yang diterapkan di sekolah lain di Kabupaten Maluku Tenggara ini. Disiplin itu penting tapi belum dilaksanakan sebagai suatu kewajiban jadi dianggap biasa-biasa saja." (wawancara, 16 Januari 2013).

Bagi warga SMK Negeri 1 Langgur, kedisiplinan merupakan budaya sehari-hari. Siswa dan para guru datang dan pergi dari sekolah sesuai

waktu yang telah ditentukan. Pendisiplinan tidak hanya berlaku untuk para guru dan siswa tetapi seluruh warga sekolah, tidak terkecuali kepala sekolah. Dalam menanamkan kedisiplinan ini kepala sekolah lebih mengutamakan keteladanan dari segenap warga sekolah. Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum mengatakan bahwa:

"Ketika saya mengatakan kepada teman-teman, tolong kalau bisa kita tepati waktu, saya tidak hanya bisa bicara, tapi saya sudah melakukannya." (wawancara, 16 Januari 2013).

Meski demikian, pelanggaran disiplin juga tetap akan disertai dengan sanksi. Untuk sanksi kepada guru dan karyawan, kepala sekolah lebih mengutamakan sindiran, ajakan dan teguran lisan. Meski pada beberapa personalia tertentu hal ini kurang efektif. Sehingga pada beberapa kasus perlu ada teguran yang agak keras. Terkait penerapan pendisiplinan ini, bila dianggap perlu, kepala sekolah akan menyampaikan masalah tersebut dalam forum pembinaan pada setiap hari Jumat. Untuk mengefektifkan metode persuasif dalam menerapkan pendisiplinan ini, Kepala Sekolah menyatakan sebagai berikut:

"Penetapan waktu masuk kalau terlewati maka pintu pagar sering ditutup. Ini semata-mata hanya untuk mendisiplinkan guru, pegawai dan siswa agar masuk tepat waktu. Tapi kalau ada hal-hal yang menurut saya harus saya ingatkan secara pribadi maka saya ajak untuk bincang-bincang berdua, sehingga mereka merasa diperhatikan oleh pimpinan". (wawancara, 16 Januari 2013).

Adapun untuk siswa, SMK Negeri 1 Langgur berupaya semaksimal mungkin tidak melakukan tindakan yang tidak proporsional kepada para siswa. Demikian juga dengan para siswa yang melanggar disiplin. SMK Negeri 1 Langgur telah menghilangkan sanksi-sanksi yang berupa

hukuman fisik, cercaan, perkataan yang menyakitkan atau hal-hal lain yang dapat membunuh karakter siswa.

c. Nilai keterbukaan.

Keterbukaan atau transparansi telah menjadi tuntutan saat ini. SMK Negeri 1 Langgur senantiasa terbuka dalam banyak hal. Beberapa upaya telah dilakukan oleh SMK Negeri 1 Langgur untuk menjadi sekolah yang terbuka, salah satu usaha yang dilakukan adalah memusatkan semua urusan keuangan di tangan majelis sekolah. Usaha tersebut tidak hanya terkait dengan masalah keuangan, akan tetapi juga pada aspek kepemimpinan sekolah dan manajerial lainnya selama tidak mengganggu stabilitas sekolah. Pentingnya keterbukaan dalam masalah keuangan menjadi perhatian tersendiri sekolah ini. Untuk itu sekolah menetapkan sasaran bidang keuangan dan Administrasi yang meliputi:

- 1) Terwujudnya pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.
- 2) Meningkatkan sumber pendapatan sekolah selain dari anggaran negara.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan warga sekolah (Dokumen renstra SMK Negeri 1 Langgur).

Di samping itu, Kepala Sekolah senantiasa mendorong warga sekolah untuk terbuka terhadap kritik dan perubahan. Seorang guru yang terbuka terhadap kritik dan informasi kekinian menyatakan bahwa:

"Kepala sekolah sebetulnya bisa menerima kritikan dari bawahannya dan sering kritikan dianggap sebagai bentuk pebaikan terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah." (wawancara dengan "H U" 16 Januari 2013).

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah sebetulnya menginginkan segenap warga sekolah untuk dapat berpikir terbuka

terhadap segala perubahan yang terjadi. Dengan sifat yang terbuka tersebut, maka sebenarnya kepemimpinan kepala sekolah dianggap sangat demokratis.

d. Nilai Keikhlasan dan Tanggung Jawab

Kepala sekolah menilai bahwa sebuah pekerjaan tidak hanya perlu dilaksanakan secara profesional tetapi juga perlu disertai dengan ketulusan dan keikhlasan. Sebagaimana beliau sampaikan kepada peneliti:

“Ya, namun kenyataannya kadang-kadang saja tidak sesuai dengan harapan karena masih banyak kekurangan baik dari sisi manajemen kepemimpinan dan hubungan sosial kemasyarakatan yang membuat warga sekolah tidak memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.” (wawancara dengan Kepala Sekolah, 16 Januari 2013).

Dari situ diketahui bahwa kemampuan pemimpin yang terbatas tidak akan dapat menjangkau seluruh aktivitas yang dilakukan oleh bawahan. Untuk itu kepala sekolah menghendaki agar dalam bekerja, para guru dan karyawan melakukannya dengan penuh rasa tanggung jawab yang disertai dengan keikhlasan dalam menjalaninya. Terkait dengan tanggung jawab secara profesional, Kepala Sekolah menekankan kepada personalia untuk memahami dan menjalankan uraian pembagian tugas yang telah disepakati dan dibagi oleh pimpinan sekolah agar masing-masing personalia dapat memenuhi target-target yang diinginkan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Kepala Sekolah bahwa:

“Belum, karena belum ada uraian tugas yang menjadi acuan bekerja. Kalau dari sisi tanggung jawab, saya kira ini ada hubungannya dengan uraian tugas sebagai seorang kepala sekolah. Baik itu masalah waktu maupun masalah hasil.” (wawancara, 16 Januari 2013).

e. Nilai Kekompakan dan Kebersamaan

Sebagai akses dari budaya kompetisi dari sekolah, Kepala Sekolah sering menemukan gesekan antara sesama siswa, guru, ataupun para staf. Hal ini beliau anggap sebagai sesuatu yang wajar selama tidak mengarah pada hal-hal yang negatif. Untuk itu diperlukan kekompakan dan kebersamaan. Kepala sekolah mengatakan:

"Nilai kekompakan dan kebersamaan telah terbina dan terjalin secara baik." (wawancara 16 Januari 2013).

Menurut Wakil Kepala Sekolah, kekompakan mempunyai arti penting bagi kesuksesan organisasi apapun, termasuk organisasi pendidikan seperti di SMK Negeri 1 Langgur. Kekompakan mempunyai arti kebersamaan, keselarasan, dan kesepahaman dalam berbuat dan bertindak. Kekompakan identik dengan pengakuan-pengakuan, rasa saling mendukung, dan cenderung untuk melihat kelebihan dibanding kekurangan orang lain. Dalam hal ini Kepala Sekolah mengatakan:

"Kebersamaan itu ada hubungan dengan masalah pengakuan. Namun kadang-kadang tidak ada saling mendukung." (wawancara, 16 Januari 2013).

Meski dalam rapat Kepala Sekolah memimpin rapat dengan formal layaknya institusi pemerintahan, peneliti masih melihat suasana kebersamaan terutama sebelum rapat dimulai. Ada diantara mereka yang bergurau dan tertawa bersama-sama dengan yang lain. Sebagaimana diutarakan kepada peneliti, Kepala Sekolah menginginkan agar SDM sekolah kompak dan senantiasa melihat kelebihan dibanding kekurangan orang lain.

f. Gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dalam melaksanakan tugasnya pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mendistribusikan tugas kepada para guru disesuaikan dengan profesi dan kompetensi masing-masing. Di samping itu para guru juga mendapatkan tugas tambahan seperti, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Waka bidang Sarana, Waka bidang Kesiswaan, Waka bidang Humas/Hubin, Ketua Kompetensi Keahlian, Koordinator Perpustakaan, Koordinator Koperasi Sekolah, Koordinator BP, Wali Kelas dan lain sebagainya. Dalam upaya meningkatkan profesional, maka langkah-langkah yang ditempuh oleh Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Langgur adalah:

- 1) Mengirimkan peserta mengikuti penataran bidang studi
- 2) Membentuk rumpun bidang studi
- 3) Meningkatkan peran serta guru dalam kegiatan MGMP
- 4) Mengalokasikan dana untuk peningkatan profesi guru.

Untuk menilai kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMK Negeri 1 Langgur, setelah peneliti melihat data yang ada selanjutnya melakukan wawancara dengan para guru, karyawan, untuk mengetahui secara pasti

pendapat mereka tentang kepemimpinan Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur. Menurut guru, karyawan, mereka berpendapat bahwa pola kepemimpinan Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur memiliki gaya kepemimpinan demokratis, dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan pun dianggap sebagai upaya perbaikan.
- 2) Dalam memimpin para guru maupun karyawan lebih banyak memberikan dorongan untuk meningkatkan prestasi sehingga dalam upaya memajukan lembaga pendidikan melibatkan partisipasi anak buah dalam berbagai kegiatan.
- 3) Sebagai dorongan untuk berprestasi dan meningkatkan etos kerja bagi para guru dan karyawan ia selalu memperhatikan imbalan materi sesuai dengan kemampuan dana yang ada serta tingkat prestasi yang diraih, dan fakta lain menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu memberikan motivasi, yang disertai dengan partisipatif dari unsur bawahan.

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya. Untuk menciptakan itu semua, maka peran guru merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Dengan guru yang profesional

diharapkan mutu pembelajaran dapat tercapai dan untuk itu semua, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur merupakan faktor yang urgen dalam meningkatkan kinerja guru.

Adapun gaya kepemimpinan Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur adalah sebagai berikut: Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru senantiasa mengedepankan rasa persaudaraan untuk membangun kerjasama, tidak memandang bawahan sebagai alat saja untuk mencapai tujuan tetapi lebih memandang bahwa, bawahan juga manusia yang harus dikembangkan secara baik untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah memandang bawahan bukan sebagai pekerja tetapi sebagai mitra kerja, sebagaimana yang dikatakan oleh guru kelas SMK Negeri 1 Langgur sebagai berikut:

“Guru-guru dijadikan sebagai mitra kerja sehingga kondisi ini sangat membantu peningkatan proses belajar mengajar di sekolah.” (wawancara dengan MK, 6 Januari 2013)

Dari hasil wawancara tersebut terlihat, bahwa Kepala Sekolah di satu sisi menginginkan kemajuan khususnya dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran dengan mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Seorang guru jika punya keinginan untuk maju dan Kepala Sekolah tidak mengijinkan, maka akan menjadi masalah dalam peningkatan mutu pembelajaran, sebab guru merasa memiliki kebebasan untuk mengembangkan kemampuannya. Hal ini juga didukung oleh hasil observasi peneliti dan wawancara penulis dengan salah seorang guru, yang berinisial “MO” menuturkan sebagai berikut:

"Seperti yang saya ketahui selama ini kepemimpinan Bapak Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja. Kami sebagai guru selalu diajak kerjasama." (wawancara, 16 Januari 2013)

Untuk memenuhi tujuan pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran, dari observasi yang peneliti lakukan, kepala sekolah memandang mereka (bawahan) adalah mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan betapa pentingnya peningkatan mutu pembelajaran guna memenuhi upaya kepala sekolah dalam meningkatkan semangat dan kinerja para guru di sekolah. Di SMK Negeri 1 Langgur menunjukkan bahwa kepala sekolah menganggap guru dan karyawan sebagai mitra kerja dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara berikut :

"Bahwa dalam rangka memenuhi tujuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, maka kami (para guru) dijadikan mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju. Oleh karena itu para guru memang harus dipandang sebagai mitra kerja yang perlu diayomi dan diperhatikan karena seluruh tumpuan pencapaian kualitas siswa ada pada guru" (wawancara dengan "MO" 16 Januari 2013)

Untuk melihat hasil kinerja bawahan, Kepala Sekolah selalu mengadakan evaluasi dari hasil rencana dan pelaksanaan tugas dengan mengadakan rapat secara bersama dan meminta untuk saling mengemukakan pendapatnya masing-masing, kemudian dibicarakan secara bersama-sama dan bukan menyalahkan salah satu pihak atas terjadinya kegagalan agar menuai hasil secara gembira bersama. Oleh karenanya guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya secara terbuka dalam forum rapat tersebut sejak perencanaan, pelaksanaan,

dan evaluasi. Tindakan Kepala SMK Negeri 1 Langgur dalam hal merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pendidikan dalam hubungan dengan kemitrasejajaran dengan guru sering dilakukan.

Dari rapat tersebut, kebebasan merupakan salah satu faktor utama jalannya rapat, tetapi tidak bebas yang kelewatan, sehingga dalam menentukan kebijakan tidak sewenang-wenang secara sepihak dengan memaksakan. Di SMK Negeri 1 Langgur dalam menentukan kebijakan tidak didominasi secara sepihak oleh pimpinan. Ini terlihat sebagaimana tindakan yang dilakukan Kepala SMK Negeri 1 Langgur sebelum memutuskan sebuah kebijakan dalam hubungan dengan pendidikan dan sosialisasi program. Di samping itu, sebagai tindak lanjut dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, sudah selayaknya kepala sekolah berupaya untuk memfasilitasi proses pembelajaran di sekolah.

Hasil wawancara dengan wakil Kepala Sekolah sebagai berikut:

"Mestinya Sekolah harus menyediakan fasilitas pembelajaran seperti laptop, memfungsikan laboratorium bahasa dan ruangan-ruangan praktik, dan penyediaan buku-buku pelajaran dan koleksi bacaan di perpustakaan serta memberikan penghargaan bagi bawahan, membina hubungan kekeluargaan di sekolah lewat kegiatan keagamaan. Di samping itu, harus menyusun program supervisi bagi guru, melaksanakan supervisi klinis kemudian memberi respon terhadap hasil supervisi dan pengarahan serta pembinaan untuk perbaikan, namun faktanya, banyak guru yang tidak memiliki perangkat pembelajaran". (wawancara, 16 Januari 2013).

Kepala Sekolah dalam membina bawahan, utamanya para guru sangat dituntut perhatian serius, sebab guru merupakan alat utama dalam menciptakan tujuan pembelajaran di sekolah. Dari seorang gurulah ilmu pengetahuan dan agama akan mengalir ke siswa. Karenanya dalam mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien, kepala sekolah

sangat dituntut untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Dari hasil wawancara dan juga observasi yang peneliti lakukan di SMK Negeri 1 Langgur ini tidak terjadi peningkatan kepemimpinan kepala sekolah yang signifikan. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan para guru di sekolah, diperoleh data bahwa terjadinya peningkatan mutu pembelajaran disebabkan karena:

- 1) Kepala sekolah selalu membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan tugas masing-masing.

Peran kepala sekolah sebagai manajer mampu mengidentifikasi peran bawahan. Dengan demikian kepala sekolah dapat melihat kemampuan bawahan untuk diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya guna mewujudkan tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

"Saya sudah memberikan tugas sesuai dan bagi guru yang dianggap memiliki kemampuan lebih diberi tanggung jawab untuk mengajar mata pelajaran tertentu sesuai hasil analisa pimpinan." (wawancara 16 Januari 2013).

Sejalan dengan kondisi yang dialami para guru menunjukkan bahwa kepala sekolah selama ini selalu mengambil kebijakan sesuai dengan aspirasi para guru.

- 2) Kepala sekolah melihat karakteristik guru di bidang pengajaran.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, maka kepala sekolah harus mampu membaca karakter bawahan atau guru itu sendiri, bidang-bidang apa saja yang guru tekuni dan ketrampilan-ketrampilan apa yang mereka miliki. Seorang pemimpin harus mampu membaca karakter bawahan, terlebih jika ada guru yang sering marah atau guru

yang agak aneh, atau guru perempuan dan laki-laki yang mempunyai karakter berbeda, sehingga dalam memberikan mata pelajaran yang diasuhnya juga harus membaca keadaan ini. Dalam wawancara dengan seorang guru yang berinisial "LS" menuturkan bahwa:

"Kepala Sekolah selalu melihat karakteristik guru di bidang pengajaran, karena setiap guru yang ditempatkan di SMK harus didorong untuk mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan SMK dengan berbagai kompetensi yang ada". (Wawancara, 16 Januari 2013).

Kepala sekolah jeli melihat tingkat efektivitas penguasaan guru dalam mengajar. Dalam pendidikan, unsur utama adalah guru dan siswa. Jika dalam proses pembelajaran guru kurang mampu, juga menjadi masalah. Agar tidak terjadi masalah dalam pembelajaran dan untuk menyeimbangkan keadaan yang demikian, seorang pemimpin melihat kalau ada beberapa guru yang sama jurusan atau lulusannya, maka kepala sekolah harus jeli melihat, ditempatkan dimana mereka. Hal ini juga dilakukan di SMK Negeri 1 Langgur. Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

"Saya memilih guru-guru yang kualifikasi pendidikannya sudah berkelayakan. Tapi tentu harus memperhatikan efektifitas penguasaan guru dalam mengajar, karena merupakan syarat bagi seorang guru yang harus memiliki kompetensi profesional." (Wawancara, 16 Januari 2013).

- 3) Kepala sekolah seharusnya memberikan support/dorongan kepada guru untuk melanjutkan studi.

Dorongan seorang pemimpin terhadap bawahan sangat berarti, walaupun kadang hanya sedikit. Sebab bawahan sangat sensitif terhadap kebijakan pimpinan. Jika seorang pemimpin dalam hal yang kecil saja tidak mendukung, maka guru akan putus semangat, tetapi

sebaliknya dengan support, maka guru akan bersemangat dalam meningkatkan profesionalisme, diantaranya dengan melanjutkan pendidikan. Tinggal bagaimana seorang pemimpin memberikan support terhadap bawahan. Di SMK Negeri 1 Langgur, support juga diberikan bagi guru-guru yang ingin melanjutkan studi. Sebagaimana wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan guru sekolah yang menuturkan:

Untuk hal ini saya selalu memberikan support. Sejak dulu saya selalu memberi support atau dorongan terutama yang muda-muda supaya lebih terangsang untuk melanjutkan studi, lebih-lebih dengan tuntutan zaman yang semakin maju dan kebutuhan akan teknologi dan sains semakin ketat, makanya saya sering mengatakan pada kawan-kawan, kalau ada kesempatan untuk meningkatkan pendidikan, ya lanjutkan saja. (wawancara dengan "JR", 16 Januari 2013).

4) Kepala sekolah memberikan penyegaran.

Tugas seorang guru jika dikaji secara mendalam sungguh berat. Di samping kemampuan yang harus dikuasai, juga harus menguasai psikologis anak didik, kesabaran juga dituntut. Hal ini merupakan tugas guru secara rutin. Peran kepala sekolah dalam melihat bawahan harus tertuju bagaimana agar guru tetap *fresh* dalam mengajar, tidak jenuh sehingga tingkat profesionalismenya tetap tinggi. Di SMK Negeri 1 Langgur ini dilakukan dengan mengadakan rekreasi untuk penyegaran ataupun perayaan keberhasilan sekolah. Sebagaimana data yang digali dari guru sekolah sebagai berikut:

"Setiap guru itu seharusnya perlu ada penyegaran di bidangnya masing-masing". (wawancara dengan "HU", 16 Januari 2013).

- 5) Kepala sekolah juga seharusnya mengikutsertakan pelatihan, seminar dan MGMP.

Salah satu faktor yang mendorong peningkatan mutu pembelajaran adalah mengikuti penataran, pelatihan, seminar ataupun MGMP, sebab dengan mengikuti kegiatan ini, guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor. Berbagai kesulitan pengajaran dapat dipecahkan saat mengikuti pelatihan, MGMP maupun penataran. Selain itu dapat juga membuat guru menjadi fresh, sebab dapat bertemu dengan teman sejawat dan dapat mencurahkan berbagai masalah, kesulitan dan keberhasilan, sehingga dengan semua ini akan memotivasi masing-masing guru untuk menerapkan di sekolahnya masing-masing. Hasil wawancara dengan seorang guru:

"Selama ini memang ada guru yang pernah mengikuti berbagai kegiatan tersebut, baik di tingkat kabupaten, provinsi maupun tingkat nasional. Saya sendiri juga pernah mengikuti pelatihan yang ditugaskan kepala sekolah, tentunya yang sesuai dengan bidang dan keahlian saya, sehingga hasilnya bisa menjadi masukan bagi pekerjaan saya. Dari hasil pelatihan ini saya menjadi lebih bersemangat untuk mengajar dan mempraktekkan teknik-teknik mengajar baru yang saya dapat dari pelatihan tersebut. (wawancara dengan "JR", 16 Januari 2013).

- 6) Kepala sekolah menganjurkan untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca).

Di SMK Negeri 1 Langgur, keadaan ini disikapi dengan melengkapi buku di perpustakaan dan menganjurkan pada guru untuk membaca di perpustakaan. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

"Kepala sekolah sering menganjurkan Saya untuk membaca buku-buku yang ada di perpustakaan, terutama buku yang berkenaan

dengan materi pelajaran yang mendukung pembelajaran agar terjadi peningkatan wawasan dan semangat profesionalisme guru itu sendiri." (wawancara dengan MK tanggal, 16 Januari 2013).

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Data penelitian yang ketiga adalah tentang strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Untuk mewujudkan peningkatan mutu pembelajaran tersebut, Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur dalam memberikan pembinaan menggunakan strategi atau teknik sebagai berikut:

a. Mendengarkan ide/saran dari para guru.

Sebagai seorang Kepala Sekolah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide dari guru, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan guru. Bukan hanya mendengar, akan tetapi lebih pada melaksanakan jika ide atau saran itu menunjang peningkatan mutu pembelajaran. Data ini penulis peroleh dari hasil wawancara dengan guru:

"Kepala sekolah selalu meminta gagasan dari pihak luar sekolah demi peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Apalagi kalau saran itu berkaitan dengan aktivitas dan peningkatan kualitas atau mutu sekolah, terutama dalam peningkatan mutu pembelajaran." (wawancara dengan "MK" 16 Januari 2013).

b. Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala sekolah dan kesalahan guru.

Berikut ini petikan hasil wawancara dengan seorang guru yang berinisial "PL":

"Sebagaimana yang saya ketahui, Kepala Sekolah jarang mengklarifikasi setiap keputusan dengan staf yang dianggap tidak relevan dengan apa yang seharusnya untuk diperbaiki, tetapi kadang-kadang juga ada klarifikasi." (wawancara, 16 Januari 2013).

c. Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan.

Kepala sekolah sebagai orang terdepan di sekolah harus senantiasa mempunyai gagasan-gagasan baru untuk kemajuan sekolah. Dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, Kepala Sekolah tidak harus serta-merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru, akan tetapi lebih disosialisasikan terlebih dahulu agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di SMK Negeri 1 Langgur jika pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru juga disosialisasikan terlebih dahulu. Data ini diperoleh dari observasi dan wawancara guru menuturkan:

Dalam forum rapat kepala sekolah biasanya mengemukakan ide-idenya yang selalu didahului dengan sosialisasi gagasan baru tentang mutu pembelajaran yang baik dan langsung diterapkan dan selanjutnya baru dilaksanakan perbaikan melalui supervisi kalau tidak...ya biasanya memanggil guru yang berkompeten minta pertimbangan apakah idenya kira-kira tepat diterapkan atau tidak, demikian juga dalam hal peningkatan atau pembinaan guru, siapa yang perlu ditunjuk untuk ikut pelatihan. (wawancara dengan "PE", 16 Januari 2013).

- d. Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru.

Menurut pengakuan seorang guru yang diwawancarai peneliti, mengatakan kalau Kepala SMK Negeri 1 Langgur juga berusaha memecahkan masalah guru. Hal ini seperti diungkapkan seorang guru:

"Selalu berusaha, namun sangat tergantung pada substansi permasalahan yang dialami oleh guru/karyawan. Ini semata-mata untuk memberikan pembelajaran dalam memecahkan persoalan secara mandiri." (wawancara dengan "BJ", 16 Januari 2013).

- e. Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli).

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya merupakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh Kepala Sekolah, dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar

mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru. Sesuai dengan wawancara dengan seorang guru sebagai berikut:

Pembagian tugas langsung diberikan kepada guru yang kompeten dan tidak dilakukan secara bersama. Kepala Sekolah langsung menempatkan guru karena Kepala Sekolah lebih memahami guru sesuai keahliannya, biasanya kepala sekolah membicarakan dengan wakil kepala sekolah, tetapi jika hanya tugas yang menyangkut penataran spesialis mata pelajaran, maka cukup memanggil wakil kepala sekolah bidang kurikulum. (wawancara dengan "MO", 16 Januari 2013).

f. Memberikan teladan.

Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain, terutama atasan dengan bawahan dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas, maka bawahan juga demikian. Di SMK Negeri 1 Langgur sebagaimana observasi dan wawancara yang penulis lakukan kepala sekolah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja. Penuturan seorang guru:

"Keteladanan itu penting, namun sangat relatif dilaksanakan karena perubahan-perubahan karakter bisa saja terjadi. Saya tidak memberikan keteladanan yang baik bagi teman-teman guru, tapi saya mencoba secara sadar selalu memberikan yang terbaik untuk guru/karyawan." (wawancara dengan "HU", 16 Januari 2013).

Kepala Sekolah dalam memberikan keteladanan tentunya tidak hanya berkaitan dengan tugas-tugas belajar, namun disiplin waktu juga menjadi perhatian serius dengan tetap mengedepankan kedisiplinan. Jam kantor tentunya menjadi tolak ukur untuk menilai seorang pemimpin yang taat terhadap prosedur. Hasil pengamatan penulis di SMK Negeri 1 Langgur menunjukkan bahwa Kepala Sekolah pada setiap harinya terlihat datang pada jam 07.00 wit dan pulang hingga pukul 17.00. Pada kesempatan lain, penulis juga tidak melihat kehadiran Kepala Sekolah, namun itu ternyata

yang bersangkutan dinas luar sehingga tidak memungkinkan untuk kehadiran setiap hari di sekolah. Asumsinya bahwa, Kepala Sekolah menurut pengamatan penulis datang dan pulang tepat waktu, meski pada prinsipnya ada fenomena tertentu yang tidak bisa dijelaskan dalam penelitian ini terkait dengan keteladanan seorang pemimpin. Karena menurut pemahaman penulis, kepemimpinan tidak hanya dilihat dari aspek profesionalitas, namun kepemimpinan juga dapat terjadi pada situasi dan kondisi tertentu yang dalam istilah kepemimpinan disebut dengan kepemimpinan situasional.

g. Bertindak sesuai dengan kemampuan guru.

Salah satu ciri pemimpin demokrasi adalah bertindak sesuai kemampuan bawahan, artinya pimpinan tidak memaksa bawahan terhadap tugas yang bawahan tidak mampu melaksanakannya. Di SMK Negeri 1 Langgur, kepala sekolah selalu menjunjung kesesuaian kerja. Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

"Bagi saya setiap guru yang ditempatkan pada SMK Negeri 1 Langgur mempunyai kemampuan. Saya hanya memberikan penguatan-penguatan saja dalam rangka pencapaian kompetensi yang maksimal." (wawancara, 16 Januari 2013).

h. Memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin.

Perhatian yang lebih terhadap mereka yang rajin dan mempunyai prestasi merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan profesionalisme, sebab dengan perhatian pemberian imbalan bagi mereka yang rajin akan menimbulkan kesungguhan dan motivasi diri pribadi guru, bahwa apa yang diperbuatnya mendapat respon. Demikian juga terhadap guru-guru yang telah lama mengabdikan dan mempunyai prestasi, juga

senantiasa diperhatikan, sesuai hasil wawancara dengan Kepala Sekolah yang mengatakan:

"Semua guru yang ada selalu saya perhatikan dan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi selalu saya memberikan reward walau itu relatif." (wawancara, 16 Januari 2013).

B. Mutu Pembelajaran

Pada bagian ini akan dipaparkan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilihat dari mutu input:

1. Kurikulum dan pembelajaran

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka sejak tahun 2005 menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). KTSP sekolah ini dibuat oleh tim yang terlatih. Menurut kepala sekolah kurikulum sekolah dibuat fleksibel. Adapun usaha Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran melalui kurikulum adalah dengan membuat program jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Program tersebut kemudian dievaluasi secara berkala setiap bulan. Hal ini terungkap lewat pernyataan beliau:

"Saya selalu memberikan ketegasan-ketegasan bagi guru untuk selalu menyiapkan perangkat pembelajaran sebelum masuk mengajar dan sekali-kali saya menghadirkan pihak-pihak terkait untuk memberikan penguatan-penguatan bagi guru-guru saya yang terkait dengan pengembangan mutu pembelajaran." (wawancara dengan Kepala Sekolah, 19 Januari 2013).

Di samping pembuatan program tersebut, Kepala Sekolah juga mengupayakan pemberdayaan para guru melalui pelatihan-pelatihan yang menunjang mutu pembelajaran. Beliau mengatakan:

"Saya selalu mengikutsertakan guru-guru saya untuk mengikuti workshop baik di tingkat Kabupaten maupun Provinsi" (wawancara, 19 Januari 2013).

Hal serupa dikatakan oleh Waka bidang Kurikulum sebagai berikut:

Jika ada permintaan, maka kami juga selalu mengikutsertakan para guru untuk mengikuti berbagai pelatihan, baik di tingkat kabupaten maupun provinsi, bahkan kalau ada permintaan dari luar provinsi misalnya di tingkat nasional, maka kami juga mengirimkan guru-guru yang sesuai dengan bidang studi keahliannya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan dimaksud. (wawancara, 19 Januari 2013).

Berikut catatan nama-nama guru yang pernah mengikuti kegiatan workshop antara lain seperti yang disajikan dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Daftar Guru yang Ikut Pelatihan

No.	Nama Guru	Jenis Pelatihan	Tahun Pelatihan
1.	J. Renyaan, S.Pd	Perpajakan Tingkat Nasional	1992
		Diklat Kepala Sekolah	1994
2.	P. Letwar, S.Pd	Kurikulum	2008 & 2010
		Mata Pelajaran Bahasa Inggris	2010 & 2011
3.	P. Elwarin, S.Pd	Komputer Akuntansi	2003
		In House Training	2006
		Keahlian Pemasaran/Penjualan	2007
		Pemanfaatan Server Konten Pembelajaran Jardiknas	2009
		Penguji / Assesor	2009
4.	B. Jamlean, S.Pd	Pemanfaatan Server Pembelajaran Jardiknas	2009
5.	Sitti A. Fakoubun, S.Pd.I	Guru Pendidikan Agama Islam	2011
		Bendahara Dana BOS	2012 – 2013
6.	Herman, SE	Diklat Penyusunan Kisi-kisi Ujian Nasional Matematika	2010/2011/ 2012
7.	Winda Satriani, S.Pd	Matematika	2010
		Kompetensi Guru	2012
8.	N. Rahajaan, S.Kom	Teknisi / Operator Komputer	2012
		Pendataan SMK	2012
9.	M. Tawurutubun, SSt.Par	KTSP	2012
10.	M. Y. Oilira, S.Pd	Sosialisasi Kurikulum 2013	2013

Sumber : Tata Usaha SMK Negeri 1 Langgur, 2012

Di samping itu, Wakasek bidang kurikulum juga menjelaskan bahwa dalam meningkatkan mutu pembelajaran melalui kurikulum para guru berupaya mengembangkan KTSP yang telah diberikan oleh sekolah secara kreatif dan inovatif.

Dari penjelasan Kepala Sekolah diketahui bahwa untuk meningkatkan mutu pembelajaran, Kepala Sekolah lebih menginginkan pengembangan metode pembelajarannya. Dalam rangka mengembangkan sistem peningkatan mutu pembelajaran yang dapat mengembangkan pemikiran dan menyenangkan siswa, maka prinsip dasar yang diterapkan adalah sebagai berikut:

- a. Mengemaskan materi sedemikian rupa sehingga mudah dipahami, menyenangkan dan dapat mengaktifkan siswa dalam proses belajar mengajar;
 - b. Memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, sehingga siswa dapat belajar secara konkrit dan bermanfaat bagi kepentingan siswa;
 - c. Membuat alat peraga yang dapat membuat pelajaran lebih bermakna bagi siswa;
 - d. Memanfaatkan keberagaman kemampuan siswa untuk saling berkomunikasi, saling belajar dan mengajari sehingga dapat membentuk situasi yang membuat siswa merasa dihargai baik yang *upper* maupun yang *lower*;
 - e. Memanfaatkan isi materi untuk membentuk pengalaman praktis siswa
- (Sumber: Dokumen Tim Kurikulum, 2010).

2. Kesiswaan

Untuk mengetahui lebih lanjut, peneliti terlebih dahulu menampilkan jumlah siswa di SMK Negeri 1 Langgur seperti yang disajikan pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3 Data Siswa SMK Negeri 1 Langgur

Kompetensi Keahlian	Siswa SMK Negeri 1 Langgur					
	TK 1		TK 2		TK 3	
	L	P	L	P	L	P
AKUNTANSI A	13	17	11	16	25	19
AKUNTANSI B	8	24	-	-		
ADM. PERKANTORAN A	13	19	9	13	25	76
ADM. PERKANTORAN B	10	14	-	-		
PEMASARAN	8	15	11	3	47	26
TK J	13	19	9	12	-	-
TOTAL	65	108	40	44	97	161

Sumber : SMK Negeri 1 Langgur, 2012

Berdasarkan data tersebut dapat dianalisa bahwa tingginya minat masyarakat yang sekolah di SMK Negeri 1 Langgur. Besarnya animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SMK Negeri 1 Langgur menjadikan sekolah ini memiliki banyak pilihan untuk menentukan input siswa yang akan masuk sebagai siswa baru. Hal ini tentu menjadi suatu keuntungan tersendiri demi menjaga mutu kesiswaan utamanya input dan output siswa nantinya. Pada proses penerimaan siswa baru, sering diadakan proses seleksi yang kemudian dibagi dalam empat kelompok kompetensi keahlian yaitu: 1) kompetensi keahlian Akuntansi, 2) kompetensi keahlian Administrasi Perkantoran, 3) kompetensi keahlian Pemasaran dan 4)

kompetensi keahlian Teknik Komputer dan Jaringan. Masing-masing kelas nantinya akan diisi oleh keempat kompetensi keahlian tersebut. (Dokumen Waka Kesiswaan, 2012). Terkait dengan upaya untuk menghasilkan *output* yang bermutu, maka Waka Kesiswaan menuturkan:

"Kami selalu memberikan pembinaan mental dan sekali-kali menghadirkan tokoh-tokoh/para alumni untuk memberikan pemahaman kepada para siswa dalam mengembangkan diri dan bagaimana memahami kemampuan diri siswa." (wawancara, 19 Januari 2013).

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan mutu pembelajaran, maka peranan Kepala Sekolah dianggap sangat penting dalam memajukan kompetensi keahlian siswa. Ketua Kompetensi Keahlian Administrasi Perkantoran menyatakan:

"Saya melihat kepala sekolah kurang memberikan perhatian kepada persoalan kesiswaan, dan kepala sekolah lebih banyak memberikan perhatian kepada pembangunan sekolah secara fisik." (wawancara, 19 Januari 2013).

Terkait dengan mutu kesiswaan, sekolah ini berupaya menjaring calon siswa yang akan masuk melalui tes. Meski *input* siswa di sekolah ini telah diseleksi, kepala sekolah menyadari bahwa mutu *input* siswa di sekolah ini sejajar dengan sekolah-sekolah pada umumnya, namun relative rendah jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah favorit. Akan tetapi ketua kompetensi mengatakan bahwa terkait dengan peningkatan mutu kesiswaan, kepala sekolah kurang memberikan perhatian pembangunan sekolah secara non-fisik sehingga sangat berpengaruh terhadap minat siswa untuk masuk sekolah ini yang pada gilirannya *output* yang dihasilkan di sekolah ini tidak dapat bersaing dengan sekolah-sekolah favorit pada umumnya. Dengan demikian kuncinya adalah pada pengembangan bakat dan minat dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kepala Sekolah mengatakan:

"Kami menyadari input anak-anak yang sekolah di sini masih kalah dengan sekolah-sekolah yang favorit. Tapi outputnya bersaing. Kalau dibanding inputnya, outputnya sudah cukup baik. Yang penting bakat anak kita kembangkan." (wawancara, 19 Januari 2013).

Adapun terkait dengan proses, maka pada tahap ini kepala sekolah menghendaki adanya pengembangan kreativitas anak baik dari segi kecerdasan intelektualnya, emosionalnya maupun spiritualnya. Sehingga di sekolah ini tidak hanya belajar mata pelajaran saja tetapi juga pada ranah sosial dan religius. Untuk menyikapi hal tersebut, wakil kepala sekolah mengatakan:

"Dari kreativitas itulah siswa secara tidak langsung telah menciptakan sesuatu untuk menyenangkan mereka." (wawancara, 19 Januari 2013)".

Untuk menunjang keberhasilan dalam meningkatkan mutu pembelajaran maka kepala sekolah menekankan pentingnya latihan, bimbingan dan motivasi yang terus menerus bagi siswa di sekolah ini. Bentuk pelatihannya dengan menggunakan sistem kelompok sehingga setiap anak diajarkan bagaimana selalu bekerjasama untuk keberhasilan bersama.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran selalu menekankan pentingnya pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa. Hal ini disebabkan karena sebagai sekolah alam, SMK ini menekankan akan pentingnya membuat mereka senang dalam proses pembelajaran dan tidak terbebani dengan materi-materi pembelajaran di kelas. Bahkan Kepala Sekolah mengatakan:

"Kreativitas anak di sekolah ini sangat tinggi, hanya saja kurang digiatkan. Olehnya itu butuh perhatian dari para guru untuk tetap memperhatikan kreativitas siswa." (wawancara, 19 Januari 2013).

3. Ketenagaan (Guru dan Karyawan)

Sebelum memaparkan hasil wawancara, maka penulis berupaya untuk mengemukakan kembali tentang data ketenagaan guru maupun karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tenaga Guru dan Karyawan SMK Negeri 1 Langgur

No	Karakteristik		Jumlah	Presentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki	29	46,77
		Perempuan	33	53,22
	Jumlah		62	
2	Jabatan	Guru Madya	12	19,35
		Guru Muda	9	14,51
		Guru Pertama	36	58,06
		Pelaksana	5	8,06
Jumlah		62		
3	Pangkat / Golongan	Pembina / IV/a	12	19,35
		Penata Tingkat I / III/d	2	3,22
		Penata / III/c	8	12,90
		Penata Muda Tingkat I / III/b	27	43,54
		Penata Muda / III/a	13	20,96
		Jumlah	62	100

Sumber: SMK Negeri 1 Langgur, 2012

Menurut Kepala sekolah, sumber daya sekolah menjadi salah satu faktor untuk mendongkrak mutu pembelajaran dan prestasi sebuah lembaga pendidikan. Untuk itu pemberdayaan guru dan karyawan sangat perlu dilakukan. Terkait dengan hal itu, kepala sekolah berupaya merekrut para guru yang relatif muda seperti yang terlihat pada tabel di atas dengan harapan mereka masih memiliki semangat dan tenaga lebih baik dibandingkan dengan yang berusia lanjut. Kepala sekolah menyatakan:

"Ya ... karena peningkatan mutu sekolah sangat tergantung pada sumber daya yang ada, jadi jelas keduanya sangat terkait". (wawancara, 19 Januari 2013).

Di samping berupaya merekrut guru yang berusia muda, kepala sekolah

juga secara intensif mengupayakan peningkatan profesionalisme guru melalui

seminar-seminar, pelatihan, workshop, studi banding dll. Untuk seminar, pelatihan, workshop dan kegiatan-kegiatan seminar, kepala sekolah memfasilitasi para guru dan membiayai kegiatan-kegiatan tersebut. Selama pembinaan yang bersifat temporal kepala sekolah juga mengupayakan pembinaan para guru yang rutin diadakan setiap menjelang tahun ajaran baru. Hal ini dilakukan untuk menunjang proses peningkatan mutu pembelajaran yang akan berlangsung. Tim ketenagaan mengatakan:

"Kita selalu mengikuti pembinaan melalui pelatihan maupun seminar baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah dengan tujuan untuk lebih meningkatkan pemahaman guru di bidangnya walaupun tidak rutin dilakukan. Hal ini kalau ada permintaan." (wawancara dengan "MK", 19 Januari 2013).

Di samping pembinaan-pembinaan seperti peneliti uraikan di atas, kepala sekolah juga memberdayakan guru secara rutin melalui rapat dan pembinaan yang dilakukan seminggu sekali, ditambah dengan pembinaan berkala sebulan sekali. Khusus terkait dengan staf dan pegawai, kepala sekolah mengakui bahwa secara kuantitas dan kualitas sangat perlu ditingkatkan. Untuk pembinaan para pegawai sangat kontras dengan apa yang dialami oleh pegawai karena faktanya tidak demikian seperti halnya yang dikatakan oleh pegawai. Beliau mengatakan:

"Kalau untuk pegawai tidak pernah. Karena yang diminta hanya dari guru." (wawancara dengan "LO", 19 Januari 2013).

Dari uraian di atas, Kepala Sekolah seharusnya mengupayakan pembinaan dan pemberdayaan pegawai melalui beberapa kegiatan, baik berupa pelatihan, maupun seminar yang berhubungan dengan tugas dan fungsi pegawai.

Untuk lebih memahami kelebihan dan kekurangan sekolah ditinjau dari bidang ketenagaan adalah:

a. Kelebihan

- Masing-masing job sudah ada yang menangani.
- Guru relatif masih muda dan merupakan usia produktif

b. Kekurangan

- Tenaga yang ada belum sesuai dengan keahlian, khususnya tata usaha.

(Dokumen Tim ketenagaan, SMK N 1 Langgur, 2012).

4. Sarana dan Prasarana

Observasi yang peneliti lakukan terkait dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Langgur disajikan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana SMK Negeri 1 Langgur, 2012

No.	Fasilitas	Jumlah	
1.	Ruang Pembelajaran	Ruang Teori	12
		Laboratorium Bahasa	1
		Ruang Praktik Mengetik	2
		Ruang Praktik Komputer	2
		Ruang Praktik Akuntansi	2
		Ruang Praktik Perkantoran	2
		Ruang Praktik Pemasaran	2
		Ruang Praktik TKJ	1
2.	Ruang Perkantoran	Ruang Kepala Sekolah	1
		Ruang Tata Usaha	1
		Ruang Komite Sekolah	1
		Ruang Tamu	1
		Ruang Penggandaan	1
		Ruang Dokumentasi/Arsip	1
		Gudang Administrasi	1
		Ruang Kerja Guru	1
		Ruang Dapur/Pantry	1
		KM / WC Guru/Pegawai	2
3.	Ruang Penunjang	Ruang Perpustakaan	1
		Ruang Media	1
		Ruang BP/BK	1
		Ruang OSIS	1
		Ruang Serbaguna	1
		Ruang Koperasi	1
		Gudang Umum	1
KM / WC Siswa	4		

	Ruang Pompa Air	1
	Rumah Jaga	1
	Kantin	1

Sumber : data diolah, 2012

Besarnya peran sarana dan prasarana dalam menunjang mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur mendorong kepala sekolah untuk berusaha memperbaiki beberapa sarana dan prasarana yang dianggap belum memadai. Wakil Kepala Sekolah bidang sarana dan prasarana, mengatakan:

"Sarana dan prasarana adalah merupakan syarat mutlak karenanya sangat penting bagi sekolah kami, namun masih dirasakan memiliki kekurangan karena keterbatasan anggaran dan sangat tergantung kepada perhatian pemerintah." (wawancara, 19 Januari 2013).

Strategi lain yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana adalah dengan meminjam atau menyewa. Hal ini penting dilakukan agar kekurangan dan keterbatasan fasilitas tidak menjadi penghalang dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Hal ini seperti yang diungkapkan kepala sekolah:

"Strategi yang saya lakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak pemerintah guna mendapatkan bantuan peralatan melalui proposal pengusulan bantuan sarana dan prasarana. Selain itu peran orang tua juga sangat membantu pengadaan peralatan praktek di sekolah kami." (wawancara, 19 Januari 2013).

Masalah sarana dan prasarana masih menjadi masalah klasik pada sekolah-sekolah yang jauh dari akses transportasi yang jauh dari kota. Strategi lain yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana penunjang adalah dengan menggunakan skala prioritas. Sarana yang benar-benar dibutuhkan akan didahulukan pengadaannya. Kepala sekolah menuturkan bahwa:

"Untuk menyiasati kekurangan, kami mengupayakan melalui Komite Sekolah." (wawancara, 19 Januari 2013).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan kepala sekolah belum optimal dalam mengembangkan SMK Negeri 1 Langgur menjadi sekolah yang unggul. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator :
 - a. Kurang mampu mengartikulasikan visi dan misi kepemimpinan.
 - b. Kurang mampu menerapkan nilai-nilai kepemimpinan seperti nilai kompetensi dan penghargaan, nilai kedisiplinan, keterbukaan, keikhlasan dan tanggung jawab serta nilai kekompakan dan kebersamaan.
 - c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih menampilkan gaya demokratis ketimbang otoriter dengan selalu melibatkan pihak sekolah dalam setiap pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran.
2. Berkaitan dengan mutu pembelajaran dari segi input:
 - a. Dilihat dari kurikulum dan pembelajaran, kepala sekolah telah menerapkan PP No 19 tahun 2006 tentang Standar Nasional Pendidikan, dimana dalam pelaksanaannya, kepala sekolah selalu mengikutsertakan para guru dalam mengikuti berbagai seminar, pelatihan maupun lokakarya untuk lebih mengasah kemampuan para guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswa di sekolah.
 - b. Dalam meningkatkan mutu pembelajaran, maka kepala sekolah dalam menerapkan fungsi ketenagaan (guru dan karyawan) selalu mengikutsertakan

para guru dan karyawan mengikuti berbagai pembinaan melalui pelatihan maupun seminar baik di lingkungan sekolah maupun luar sekolah.

- c. Dari aspek sarana dan prasarana jika dilihat dari seluruh fasilitas pendukung pembelajaran dirasakan masih sangat kurang.

B. Saran

Berdasarkan pemaparan dari hasil kesimpulan penelitian ini, maka beberapa rekomendasi berupa saran antara lain:

1. Dalam rangka meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengartikulasikan visi dan misi, maka sebaiknya kepala sekolah selalu menjadikan guru sebagai mitra kerja dan bukan sebagai bawahan yang takut dikritisi atau dijadikan sebagai lawan yang dapat menjatuhkan kepemimpinan kepala sekolah.
2. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, maka hendaknya kepala sekolah selalu memperhatikan perkembangan kurikulum dan pembelajaran, tim ketenagaan, fasilitas pendukung dalam proses pembelajaran serta kesiswaan menjadi domain kepala sekolah sehingga untuk menciptakan kepemimpinan yang baik tentu harus selalu memperhatikan aspirasi dari bawahan.
3. Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, maka hendaknya kepala sekolah menerapkan KTSP disesuaikan dengan kondisi sekolah. Kalau kemudian para guru membutuhkan pengalaman, maka sebaiknya kepala sekolah memperhatikan kekurangan para guru yang membutuhkan pendidikan lanjut dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

1. Arief Furchan. (2003). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Surabaya. Usaha Nasional.
2. Asrin 2006. *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu di Sekolah: Studi Multi kasus di SMAN Agung dan SMA 1 Kartini di Kota Bunga*. Malang, Disertasi UM Tidak diterbitkan.
3. Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
4. _____ (1985). *The Managerial Grid III. The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
5. Darmadi, Hamid. 2007. *Dasar Konsep Pendidikan Moral*. Bandung, Alfabeta.
6. Dewantoro, Ki Hajar. 1962. *Bagian Pertama: Pendidikan, Taman Siswa*. Jogjakarta.
7. E.M. Kaswardi. 1993. *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun 2000*. Jakarta. Gramedia.
8. Ermaya Suradinata. 1979. *Psikologi Kepegawaian*. Bandung. Ramandan.
9. Edward Sallis. 2006. *Total Quality Management In Education*. Jogjakarta. IRCiSoD.
10. E. Mulyasa. 2003. *KBK Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
11. _____ 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
12. Eti Rochaety, dkk. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
13. Dodi Wirawan Irawanto. 2008. *Kepemimpinan : Esensi dan Realitas*. Malang. Bayumedia Publishing.
14. Gaya Kepemimpinan – Kontinum – Gaya Kepemimpinan – Manajerial – Grid/2012/10/07. <http://kuliahonline.unikom.ac.id/?listmateri/&detail=2103&file=.html>
15. Indra Djati Sidi. 2003. *Menuju Masyarakat Belajar*. Jakarta. Logos.

16. Ismaun. 2007. *Filsafat Administrasi Pendidikan*. Bandung. Universitas Pendidikan.
17. Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta. PT Raja Grafindo.
18. Lexy J. Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya.
19. Lalu Sumayang. 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta. Salemba Empat.
20. Miftah Toha. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta. PT. Raja Grafindo.
21. Madyo Ekosusilo. 2003. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMA N 1, SMA Ragina Pacis, dan SMA Al-Islam 1 Surakarta*. Sukoharjo. Bantara Press.
22. Muhammad Surya. 2005. *Organisasi Profesi, Kode Etik dan Dewasa Kehormatan Guru*. Jakarta. PT Raja Grafindo.
23. Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta. Balai Pustaka.
24. Rahman, et al. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor. Alqaprint.
25. Romli Ardi. 2007. *Hand Out Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta. PPS UHAMKA.
26. Rossow, L.F. 1990. *The Principalsip, Dimension in Instructional Leadership*. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
27. Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta. Kloangklede Putra Timur.
28. Syaiful Sagala. 2002. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung. Alfabeta CV.
29. Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV. Pustaka Setia.
30. Sagala, Syaiful. 2005. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung. Alfabeta.
31. Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung. CV. Pustaka Setia.
32. _____ 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*. Bandung. Alfabeta.

33. Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston. Allyn and Bacon.
34. Soekarto Indarafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Bogor. Ghalia Indonesia.
35. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (suatu pendekatan praktek; edisi V)*. Jakarta. Rineka Cipta.
36. Stephen P. Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo.
37. Sudarwan Danim. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta. Bumi Aksara.
38. Suyadi Prawirosentono. 2007. *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
39. UU SISDIKNAS No. 20, Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung. Citra Umbara.
40. Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
41. _____ 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
42. Wirawan. 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta. Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.
43. William P. Tracey. 1974. *Managing Training and Development System*. USA. AMACOM.
44. Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta. PSAP Muhamadiyah.
45. Purwanto, M., Ngalim. 1993. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman wawancara ini dibuat dengan tidak berlandaskan struktur yang ketat, tetapi pertanyaan yang mengarah pada fokus permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup mendalam, terutama yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Profesional bagi Peningkatan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara, dimana pertanyaan yang diajukan lebih berorientasi pada “*Key persons*” yang mempunyai informasi yang dapat menjelaskan fenomena yang terjadi pada kepemimpinan kepala sekolah.

Oleh karena yang dikaji dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, maka “*Key persons*” yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, karyawan maupun siswa yang diduga memiliki informasi yang diharapkan dapat menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pembelajaran. Karena itu pada siapa tepatnya responden yang dipergunakan dalam penelitian ini sangat tergantung pada perkembangan di lapangan.

Pedoman wawancara ini disadur dari: Ardiansyah Asrori Muhamad, Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah ibtidaiyah, Studi Multikasus di MIN Malang 1 dan SDI Surya Buana Malang, (2009). Namun tidak semua hasil wawancara ini disadur dari sumber tersebut.

DAFTAR PERTANYAAN

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kemampuan Mengartikulasikan Visi dan Misi

a. Visi Kepemimpinan

- ✓ Menurut bapak, apakah visi dan misi itu penting bagi kepemimpinan bapak dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur?
- ✓ Bagaimana rumusan visi dan misi bapak sebagai kepala sekolah?
- ✓ Bagaimana Visi Bapak dalam melibatkan komponen lain?
- ✓ Bagaimana menurut bapak melihat sosialisasi visi kepemimpinan kepala sekolah?

b. Misi Kepemimpinan

- ✓ Bagaimana cara bapak dalam mengoptimalkan misi kepemimpinan sebagai kepala sekolah?
- ✓ Bagaimana misi bapak dalam penggunaan teknologi untuk menunjang mutu pembelajaran di sekolah?
- ✓ Untuk menciptakan SDM yang handal bagi siswa siswi, apa upaya bapak terkait dengan misi ini?
- ✓ Sejalan dengan misi tersebut, apakah ada pemberdayaan siswa untuk berprestasi melalui karya-karya ilmiah. Bagaimana pendapat bapak melihat hal ini?
- ✓ Menurut bapak, bagaimana melihat tingkat kepercayaan masyarakat terhadap program-program pendidikan di SMK Negeri 1 Langgur?

2. Kemampuan Menerapkan Nilai-Nilai Kepemimpinan

a. Nilai Kompetisi dan Penghargaan

- ✓ Menurut bapak, apakah nilai kompetisi dan penghargaan di sekolah ini terus dibudayakan atau dipelihara, ataukah ada unsur lain yang berkaitan dengan nilai kompetensi dan penghargaan?
- ✓ Dalam pandangan bapak, apakah nilai kompetitif disini hanya berhubungan dengan perlombaan yang diadakan sekolah?

b. Nilai Kedisiplinan

- ✓ Menurut bapak, apakah kedisiplinan dianggap penting atau bahkan selalu dibudayakan di sekolah ini?

- ✓ Untuk menciptakan kedisiplinan yang baik, menurut bapak, apakah disiplin atau kedisiplinan perlu ditanamkan dengan baik untuk segenap warga sekolah?
 - ✓ Menurut bapak, bagaimana menerapkan metode kedisiplinan yang baik?
- c. Nilai Keterbukaan
- ✓ Menurut bapak, apakah selama ini bapak selalu menerapkan nilai keterbukaan termasuk kritik dari berbagai kalangan termasuk guru, karyawan maupun siswa-siswi di sekolah?
 - ✓ Dalam rangka menjalankan nilai keterbukaan, apakah informasi-informasi kekinian yang diperoleh, dapat disampaikan kepada guru dan karyawan yang lain?
- d. Nilai Keikhlasan dan Tanggung Jawab
- ✓ Menurut bapak, apakah seluruh pekerjaan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pembelajaran harus dilakukan lebih profesional yang dilandasi dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab?
 - ✓ Dalam kaitannya dengan tanggung jawab, apakah pembagian tugas yang dibebankan pada guru maupun karyawan dapat dilaksanakan secara profesional?
- e. Nilai Kekompakan dan Kebersamaan
- ✓ Agar tidak terjadi gesekan antara siswa, guru dan karyawan, bagaimana upaya bapak untuk mengedapankan nilai kekompakan dan kebersamaan dan seberapa penting nilai kekompakan dan kebersamaan itu?
 - ✓ Asumsinya kebersamaan itu bersinergi dengan pengakuan saling mendukung, bagaimana bapak menyikapi hal ini?
- f. Gaya Kepemimpinan
- ✓ Dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, menurut bapak, apakah guru ataupun karyawan bapak dipandang sebagai pekerja atau mitra kerja?
 - ✓ Ketika ada seorang guru mempunyai keinginan untuk berkembang dan kepala sekolah tidak mengizinkan, maka akan menjadi masalah dalam peningkatan mutu pembelajaran, sebab guru akan merasa tertekan dan tidak punya kebebasan untuk mengembangkan kemampuannya,. Apa pendapat bapak tentang hal ini?
 - ✓ Dalam rangka memenuhi tujuan pendidikan guna meningkatkan mutu pembelajaran, para guru memandang bahwa mereka (bawahan) adalah

mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju. Menurut bapak bagaimana melihat stigma tersebut?

- ✓ Bagaimana pendapat bapak dalam memotivasi bawahan agar tetap menjalankan tugas profesinya sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah?
- ✓ Dalam hubungannya antara kepala sekolah dan guru sebagai mitra kerja, menurut bapak, bagaimana melakukan perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi mutu pembelajaran agar sesuai dengan pola kepemimpinan yang profesional?
- ✓ Menurut bapak, bagaimana sikap bapak dalam memutuskan sebuah kebijakan atau sosialisasi kebijakan yang berhubungan dengan mutu pembelajaran di sekolah?

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

- ✓ Apakah kepala sekolah dalam memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensi dan kemampuan guru?
- ✓ Dalam rangka meningkatkan kepemimpinan yang professional, apakah bapak selalu melihat atau membaca karakter setiap guru atau karyawan sebelum memberikan tugas pembelajaran?
- ✓ Berkaitan dengan kemampuan guru, apakah bapak juga memperhatikan efektivitas penguasaan guru untuk mata pelajaran tertentu, sebelum memberikan tugas pembelajaran kepada siswa?
- ✓ Apakah selama ini bapak selalu memberikan support atau motivasi bagi guru maupun karyawan untuk melanjutkan studi atau tugas belajar guna meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah ini?
- ✓ Semua tugas-tugas setelah berhasil dilaksanakan akan ada penyegaran bagi pegawai atau guru sekolah. Menurut bapak, apakah selama ini selalu ada penyegaran bagi guru atau karyawan pasca melaksanakan tugas?
- ✓ Dalam meningkatkan mutu pembelajaran disekolah sebenarnya perlu melibatkan guru atau karyawan untuk mengikuti berbagai kegiatan seminar, pelatihan atau workshop. Apakah pernah bapak menugaskan guru atau karyawan untuk mengikuti berbagai kegiatan dimaksud?
- ✓ Apakah bapak juga selalu menginstruksikan guru-guru untuk rajin membaca buku di perpustakaan atau referensi lainnya?
- ✓ Apakah bapak juga selalu ingin menerima gagasan dalam rangka peningkatan kemampuan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran bagi siswa?
- ✓ Jika ternyata terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan, apakah bapak selalu siap untuk mengklarifikasi setiap kesalahan yang pernah terjadi, baik dengan guru, karyawan maupun dengan siswa?

- ✓ Jika ada ide atau gagasan baru tentang mutu pembelajaran yang baik, apakah selalu didahului dengan sosialisasi atau langsung diterapkan?
- ✓ Menurut bapak, jika ada guru yang menemui masalah di sekolah, apakah bapak selalu memberikan solusi untuk penyelesaian masalah bagi guru/karyawan?
- ✓ Apakah ada pembagian tugas secara bersama yang menempatkan guru sesuai dengan bidang keahlian dan profesinya?
- ✓ Di sekolah ini, menurut bapak apakah keteladanan itu penting dan apakah bapak selalu memberikan contoh keteladanan bagi guru yang lain maupun siswa-siswi di sekolah?
- ✓ Jika ada guru yang tidak mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas, apakah kebijakan bapak selalu mengarahkan tugas sesuai dengan kemampuan ataukah hanya karena tuntutan tugas?
- ✓ Selama ini, menurut bapak apakah bapak selalu memperhatikan atau memberikan perhatian kepada guru/karyawan yang rajin dan taat aturan?

B. Mutu Pembelajaran

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- ✓ Menurut bapak, apa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang berkaitan dengan aspek kurikulum dan pembelajaran?
- ✓ Apakah selama ini ada pemberdayaan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran?
- ✓ Jika dilihat dari pengalaman mengikuti berbagai kegiatan, apakah selama ini guru-guru selalu diberi kesempatan untuk mengikuti berbagai seminar, lokakarya, workshop yang berhubungan dengan mutu pembelajaran di sekolah?

2. Kesiswaan

- ✓ Upaya apa yang dilakukan untuk menghasilkan output yang bermutu?
- ✓ Bagaimana melihat upaya kepala sekolah melalui kesiswaan dalam meningkatkan mutu pembelajaran?
- ✓ Sebelum siswa diterima di sekolah ini, apakah selalu dilakukan tes penjurangan untuk menjaring siswa-siswi yang bermutu sehingga dalam pelaksanaan pembelajaran akan disesuaikan bagi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah ini?
- ✓ Bagaimana menurut bapak, aspek kesiswaan ini dilihat dari pengembangan kreativitas anak?
- ✓ Sejalan dengan hal tersebut, apakah di sekolah ini selain pengembangan kreativitas anak, juga bisa menyenangkan siswa?

3. Ketenagaan (Guru dan Karyawan)

- ✓ Menurut bapak, apakah sumber daya yang dimiliki sekolah ini dapat meningkatkan mutu pembelajaran?
- ✓ Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, apakah selama ini guru-guru pernah mengikuti berbagai seminar baik dalam skala lokal maupun nasional yang tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan pengalaman yang diperoleh?
- ✓ Apakah pegawai juga selalu diikutkan pelatihan tersebut?

4. Sarana dan Prasarana

- ✓ Menurut bapak, bagaimana melihat peranan sarana dan prasarana dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah ini?
- ✓ Apa strategi bapak untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana dalam meningkatkan mutu pembelajaran?
- ✓ Jika ada sarana dan prasarana yang kurang, strategi apa yang bapak lakukan guna memenuhi kekurangan tersebut agar mutu pembelajaran tetap konsisten dan memenuhi standar?

UNIVERSITAS TERBUKA

INTISARI HASIL WAWANCARA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Kemampuan Mengartikulasikan Visi dan Misi

a. Visi Kepemimpinan

- ✓ Menurut bapak, apakah visi dan misi itu penting bagi kepemimpinan bapak dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur?

“Visi itu penting, karena visi dan misi merupakan pedoman dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah ke depan.” (Wawancara dengan Kepala Sekolah, 2 Desember 2012)

- ✓ Bagaimana rumusan visi dan misi bapak sebagai kepala sekolah?

“Saya mengambil visi semata-mata hanya untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang harus dikenal luas oleh seluruh komponen yang ada di sekolah ini sesuai dengan standarisasi PP no 19 Tahun 2005 di situ ada beberapa standar nasional yang harus dijadikan landasan” (Wawancara 2 Desember 2012).

- ✓ Bagaimana Visi Bapak dalam melibatkan komponen lain

Untuk visi dan misi kepemimpinan kepala sekolah memang kadang-kadang hanya memberitahukan walaupun sifatnya tidak resmi. Namun yang ada nanyalah apa yang sudah ada kami tinggal melaksanakan. Masalah visi dan misi beliau, tidak pernah ada sosialisasi (Wawancara dengan “MO”, 6 Desember 2013)

- ✓ Bagaimana menurut bapak melihat sosialisasi visi kepemimpinan kepala sekolah

Sosialisasi visi kepemimpinan sekolah hanyalah melalui lisan tanpa sepengetahuan guru apalagi murid. Misi beliau bagaimana menciptakan suasana sekolah agar lebih baik ke depan (wawancara dengan B.J, 6 Desember 2012)

b. Misi Kepemimpinan

- ✓ Bagaimana cara bapak dalam mengoptimalkan misi kepemimpinan sebagai kepala sekolah?

Kita mengupayakan agar selalu tersedia sarana praktek pendukung kompetensi kejuruan sebagai basis pengoptimalan ketrampilan siswa dalam bidang IT. Tapi wawasan teknologi itu menjadi kebutuhan sekarang, seperti saya mulai dari kelas X dulu. Kemudian lewat pembelajaran (hasil wawancara, 6 Desember 2012)

- ✓ Bagaimana misi bapak dalam penggunaan teknologi untuk menunjang mutu pembelajaran di sekolah?

“Sekolah mengupayakan ketersediaan peralatan praktek pendukung kompetensi kejuruan sebagai basis pengoptimalan ketrampilan siswa dalam bidang IT.” (Wawancara 6 Desember 2012)

- ✓ Untuk menciptakan SDM yang handal bagi siswa-siswi, apa upaya bapak terkait dengan misi ini?

- *Kami selalu melakukan monitoring dan evaluasi dalam pemanfaatan fasilitas pendukung IT*
- *Mendatangkan tenaga edukasi yang kompeten sesuai dengan kompetensi keahlian yang ada di sekolah,*
- *Melakukan koordinasi dengan stakeholder untuk memberikan pelatihan/pembimbingan kepada siswa. (Wawancara, 6 Desember 2012)*

- ✓ Sejalan dengan misi tersebut, apakah ada pemberdayaan siswa untuk berprestasi melalui karya-karya ilmiah. Bagaimana pendapat bapak melihat hal ini?

“Ya pada era globalisasi saat ini yang dibutuhkan orang-orang yang bisa beradaptasi dengan lingkungannya, tidak gptek, tidak jadi orang inferior tapi juga tidak jadi superior, tapi mereka adalah orang yang betul-betul bisa menempatkan di mana mereka berada, baik guru maupun siswa” (wawancara, 6 Desember 2012)

Kemudian kita juga terus mengupayakan anak-anak untuk bisa lebih baik dengan cara menampilkan karya terbaik. Hal ini sangat terkait dengan persiapan-persiapan siswa untuk mengikuti Lomba Kompetensi Siswa (LKS) pada tingkat provinsi dan karenanya siswa diberikan kebebasan dalam berkreasi dengan dipandu oleh guru yang berkompeten” (wawancara, 6 Desember 2012)

- ✓ Menurut bapak, bagaimana melihat tingkat kepercayaan masyarakat terhadap program-program pendidikan di SMK Negeri 1 Langgur?

“ini sudah bagus, kerjasama kita dengan komite sekolah, dengan orang tua murid, tapi saya tegaskan di misi ini supaya kita bisa membangun lebih kuat lagi. Bagaimana tidak hanya dari sisi finansial”(wawancara, 6 Desember 2012)

“Masih ada kepercayaan masyarakat, tapi dari sisi kinerja, masyarakat kurang tertarik dengan sekolah, Kompetensi keahlian yang ada masih diminati masyarakat.” (wawancara, 6 Desember 2012)

- ✓ Menurut Bapak, apakah visi dan misi kepemimpinan kepala sekolah juga melibatkan guru maupun wali murid?

“Untuk visi dan misi kepemimpinan kepala sekolah memang kadang-kadang hanya memberitahukan walaupun sifatnya tidak resmi. Namun yang ada hanyalah apa yang sudah ada kami tinggal melaksanakan. Masalah visi dan misi beliau, tidak pernah ada sosialisasi.” (Wawancara dengan “MO” 6 Desember 2013)

- ✓ Bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan sosialisasi visi dan misi kepemimpinan?

"Sosialisasi visi kepemimpinan kepala sekolah hanyalah melalui lisan tanpa sepengetahuan guru apalagi murid. Misi beliau bagaimana menciptakan suasana sekolah agar lebih baik ke depan" (Wawancara dengan "BJ" 6 Desember 2012)

2. Kemampuan Menerapkan Nilai-Nilai Kepemimpinan

a. Nilai Kompetisi dan Penghargaan

- ✓ Menurut bapak, apakah nilai kompetisi atau penghargaan di sekolah ini terus dibudayakan atau dipelihara, ataukah ada unsur lain yang berkaitan dengan nilai persaingan?

"Masing-masing jurusan selalu berupaya untuk berkompetisi sesuai dengan kompetensi keahliannya." (Wawancara dengan Kepala Sekolah, 6 Desember 2012).

- ✓ Dalam pandangan bapak, apakah nilai kompetitif disini hanya berhubungan dengan perlombaan yang diadakan sekolah?

"Lebih mengarah pada saat menjelang ujian kompetensi teori maupun praktik." (Hasil wawancara dengan "HU" tanggal, 6 Desember 2012)

b. Nilai Kedisiplinan

- ✓ Menurut bapak, apakah kedisiplinan dianggap penting atau bahkan selalu dibudayakan di sekolah ini?

"Saya tidak bisa lepas dari sejarah SMK Negeri 1 Langgur ini yang sejak awal kita membangkitkan sekolah ini dengan menerapkan pola disiplin seperti juga yang diterapkan di sekolah lain di Kabupaten Maluku Tenggara ini. Disiplin itu penting tapi belum dilaksanakan sebagai suatu kewajiban jadi dianggap biasa-biasa saja." (Wawancara, 16 Januari 2013.)

- ✓ Untuk menciptakan kedisiplinan yang baik, menurut bapak, apakah disiplin atau kedisiplinan perlu ditanamkan dengan baik untuk segenap warga sekolah?

"Ketika saya mengatakan kepada teman-teman, tolong kalau bisa kita tepati waktu, saya tidak hanya bisa bicara, tapi saya sudah melakukannya." (Wawancara 16 Januari 2013.)

- ✓ Menurut bapak, bagaimana menerapkan metode kedisiplinan yang baik?

"Penetapan waktu masuk kalau terlewati maka pintu pagar sering ditutup. Ini semata-mata hanya untuk mendisiplinkan guru, pegawai dan siswa agar masuk tepat waktu. Tapi kalau ada hal-hal yang menurut saya harus saya ingatkan secara pribadi maka saya ajak

untuk bincang-bincang berdua, sehingga mereka merasa diperhatikan oleh pimpinan (wawancara, 16 Januari 2013).

c. Nilai Keterbukaan

- ✓ Menurut bapak, apakah selama ini bapak selalu menerapkan nilai keterbukaan termasuk kritik dari berbagai kalangan termasuk guru, karyawan maupun siswa-siswi di sekolah?

"Kepala sekolah sebetulnya bisa menerima kritikan dari bawahannya dan sering kritikan dianggap sebagai bentuk pebaikan terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah" (wawancara, dengan "HU" tanggal 16 Januari 2013).

d. Nilai Keikhlasan dan Tanggung Jawab

- ✓ Menurut bapak, apakah seluruh pekerjaan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pembelajaran harus dilakukan lebih profesional yang dilandasi dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab?

"Ya, namun kenyataannya kadang-kadang saja tidak sesuai dengan harapan karena masih banyak kekurangan baik dari sisi manajemen kepemimpinan dan hubungan sosial kemasyarakatan yang membuat warga sekolah tidak memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas". (wawancara dengan Kepala Sekolah, 16 Januari 2013.)

- ✓ Dalam kaitannya dengan tanggung jawab, apakah pembagian tugas yang dibebankan pada guru maupun karyawan dapat dilaksanakan secara profesional?

"Belum, karena belum ada uraian tugas yang menjadi acuan bekerja. Kalau dari sisi tanggung jawab, saya kira ini ada hubungannya dengan uraian tugas sebagai seorang kepala sekolah. Baik itu masalah waktu maupun masalah hasil". (wawancara, 16 Januari 2013)

e. Nilai Kekompakan dan Kebersamaan

- ✓ Agar tidak terjadi gesekan antara siswa, guru dan karyawan, bagaimana upaya bapak untuk mengedepankan nilai kekompakan dan kebersamaan dan seberapa penting nilai kekompakan dan kebersamaan itu?

"Nilai kekompakan dan kebersamaan telah terbina dan terjalin secara baik." (Wawancara 16 Januari 2013.)

- ✓ Asumsinya kebersamaan itu bersinergi dengan pengakuan saling mendukung, bagaimana bapak menyikapi hal ini?

"kebersamaan itu ada hubungan dengan masalah pengakuan. Namun kadang-kadang tidak ada saling mendukung (wawancara, 16 Januari 2013).

f. Gaya Kepemimpinan

- ✓ Dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, menurut bapak, apakah guru ataupun karyawan bapak dipandang sebagai pekerja atau mitra kerja?

“guru-guru dijadikan sebagai mitra kerja sehingga ini sangat membantu peningkatan proses belajar mengajar di sekolah” (wawancara, 16 Januari 2013).

- ✓ Ketika ada seorang guru mempunyai keinginan untuk berkembang dan kepala sekolah tidak mengizinkan, maka akan menjadi masalah dalam peningkatan mutu pembelajaran, sebab guru akan merasa tertekan dan tidak punya kebebasan untuk mengembangkan kemampuannya. Apa pendapat bapak tentang hal ini?

“Seperti yang saya ketahui selama ini kepemimpinan Bapak Kepala sekolah SMK Negeri 1 Langgur memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, kami sebagai guru selalu diajak kerjasama” (wawancara 16 Januari 2013).

- ✓ Dalam rangka memenuhi tujuan pendidikan guna meningkatkan mutu pembelajaran, para guru memandang bahwa mereka (bawahan) adalah mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju. Menurut bapak bagaimana melihat stigma tersebut?

“Bahwa dalam rangka memenuhi tujuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, maka kami (para guru) dijadikan mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju. Oleh karena itu para guru memang harus dipandang sebagai mitra kerja yang perlu diayomi dan diperhatikan karena seluruh tumpuan pencapaian kualitas siswa ada pada guru”. (wawancara dengan “H T” 16 Januari 2013).

- ✓ Bagaimana pendapat bapak dalam memotivasi bawahan agar tetap menjalankan tugas profesinya sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah?

Mestinya Sekolah harus menyediakan fasilitas pembelajaran seperti laptop, memfungsikan laboratorium bahasa dan ruangan-ruangan praktik, dan penyediaan buku-buku pelajaran dan koleksi bacaan di perpustakaan serta memberikan penghargaan bagi bawahan, membina hubungan kekeluargaan di sekolah lewat kegiatan keagamaan. Di samping itu, harus menyusun program supervisi bagi guru, melaksanakan supervisi klinis kemudian memberi respon terhadap hasil supervisi dan pengarahan serta pembinaan untuk perbaikan, namun pada faktanya, para guru masih banyak yang tidak memiliki perangkat pembelajaran. (wawancara 16 Januari 2013)

- ✓ Apakah kepala sekolah dalam memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensi dan kemampuan guru?

“Saya sudah memberikan tugas sesuai dan bagi guru yang dianggap memiliki kemampuan lebih diberi tanggung jawab untuk mengajar

mata pelajaran tertentu sesuai hasil analisa pimpinan” (wawancara : 16 Januari 2013).

- ✓ Dalam rangka meningkatkan kepemimpinan, apakah bapak selalu melihat atau membaca karakter setiap guru atau karyawan sebelum memberikan tugas pembelajaran?

“Kepala Sekolah selalu melihat karakteristik guru di bidang pengajaran, karena setiap guru yang ditempatkan di SMK harus didorong untuk mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan SMK dengan berbagai kompetensi yang ada.”(Wawancara,16 Januari 2013)

- ✓ Berkaitan dengan kemampuan guru, apakah bapak juga memperhatikan efektivitas penguasaan guru untuk mata pelajaran tertentu, sebelum memberikan tugas pembelajaran kepada siswa ?

“Saya memilih guru-guru yang kualifikasi pendidikannya sudah berkelayakan. Tapi tentu harus memperhatikan efektifitas penguasaan guru dalam mengajar, karena itu merupakan syarat bagi seorang guru yang harus memiliki kompetensi profesional” (Wawancara, 16 Januari 2013)

- ✓ Apakah selama ini bapak selalu memberikan support atau motivasi bagi guru maupun karyawan untuk melanjutkan studi atau tugas belajar guna meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah ini?

“Untuk hal ini saya selalu memberikan support. Sejak dulu saya selalu memberi support atau dorongan terutama yang muda-muda supaya lebih terangsang untuk melanjutkan studi, lebih-lebih dengan tuntutan zaman yang semakin maju dan kebutuhan akan teknologi dan sains semakin ketat, makanya saya sering mengatakan pada kawan-kawan, kalau ada kesempatan untuk meningkatkan pendidikan, ya lanjutkan saja” (wawancara, 16 Januari 2013).

- ✓ Semua tugas-tugas setelah berhasil dilaksanakan akan ada penyegaran bagi pegawai atau guru sekolah. Menurut bapak, apakah selama ini selalu ada penyegaran bagi guru atau karyawan pasca melaksanakan tugas ?

“Setiap guru itu seharusnya perlu ada penyegaran di bidangnya masing-masing” (Wawancara, 16 Januari 2013)

- ✓ Dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah sebenarnya perlu melibatkan guru atau karyawan untuk mengikuti berbagai kegiatan seminar, pelatihan atau workshop. Apakah pernah bapak menugaskan guru atau karyawan untuk mengikuti berbagai kegiatan dimaksud?

“selama ini memang pernah mengikutui berbagai kegiatan tersebut, baik di tingkat kabupaten maupun provinsi. Saya sendiri juga pernah mengikuti pelatihan yang ditugaskan kepala sekolah, tentunya yang sesuai dengan bidang dan keahlian saya, sehingga hasilnya bisa menjadi masukan bagi pekerjaan saya. Dan biasanya dari hasil pelatihan ini saya menjadi lebih semangat untuk mengajar dan

mempraktekkan teknik-teknik mengajar baru yang saya dapat dari pelatihan tersebut” (wawancara, 16 Januari 2013)

- ✓ Apakah bapak juga selalu menginstruksikan guru-guru untuk rajin membaca buku di perpustakaan atau referensi lainnya?

“Kepala sekolah sering menganjurkan Saya untuk membaca buku-buku yang ada di perpustakaan, terutama buku yang berkenaan dengan materi pelajaran yang mendukung pembelajaran agar terjadi peningkatan wawasan dan semangat profesionalisme guru itu sendiri.” (wawancara dengan “MK” tanggal, 16 Januari 2013)

3. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

- ✓ Apakah bapak juga selalu ingin menerima gagasan dalam rangka peningkatan kemampuan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran bagi siswa?

“Kepala sekolah selalu meminta gagasan dari pihak luar sekolah demi peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Apalagi kalau saran itu berkaitan dengan aktivitas dan peningkatan kualitas atau mutu sekolah, terutama dalam peningkatan mutu pembelajaran.” (wawancara, dengan “FO” 16 Januari 2013).

- ✓ Jika ternyata terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan, apakah bapak selalu siap untuk mengklarifikasi setiap kesalahan yang pernah terjadi, baik dengan guru, karyawan maupun dengan siswa?

“Sebagaimana yang saya ketahui, Kepala Sekolah jarang mengklarifikasi setiap keputusan dengan staf yang dianggap tidak relevan dengan apa yang seharusnya untuk diperbaiki, namun kadang-kadang juga sering ada klarifikasi” (wawancara, 16 Januari 2013)

- ✓ Jika ada ide atau gagasan baru tentang mutu pembelajaran yang baik, apakah selalu didahului dengan sosialisasi atau langsung diterapkan?

Dalam forum rapat kepala sekolah biasanya mengemukakan ide-idenya yang selalu didahului dengan sosialisasi gagasan baru tentang mutu pembelajaran yang baik dan langsung diterapkan dan selanjutnya baru dilaksanakan perbaikan melalui supervisi kalau tidak ... ya biasanya memanggil guru yang berkompeten minta pertimbangan apakah idenya kira-kira tepat diterapkan atau tidak, demikian juga dalam hal peningkatan atau pembinaan guru, siapa yang perlu ditunjuk untuk ikut pelatihan (wawancara 16 Januari 2013)

- ✓ Menurut bapak, jika ada guru yang menemui masalah di sekolah, apakah bapak selalu memberikan solusi untuk penyelesaian masalah bagi guru/karyawan?

“Selalu berusaha namun sangat tergantung dengan substansi permasalahan yang dialami oleh guru/karyawan. Ini semata-mata

untuk memberikan pembelajaran dalam memecahkan persoalan secara mandiri” (wawancara 16 Januari 2013

- ✓ Apakah ada pembagian tugas secara bersama yang menempatkan guru sesuai dengan bidang keahlian dan profesinya?

Pembagian tugas langsung diberikan bagi guru yang kompeten dan tidak dilakukan secara bersama. Kepala Sekolah langsung menempatkan guru karena Kepala Sekolah lebih memahami guru sesuai keahliannya, biasanya kepala sekolah membicarakan dengan wakil kepala sekolah, tetapi jika hanya tugas yang menyangkut penataran spesialis mata pelajaran, maka cukup memanggil wakil kepala sekolah bidang kurikulum. (Wawancara 16 Januari 2013)

- ✓ Di sekolah ini, menurut bapak apakah keteladanan itu penting dan apakah bapak selalu memberikan contoh keteladanan bagi guru yang lain maupun siswa-siswi di sekolah?

“Keteladanan itu penting, namun sanga relatif dilaksanakan karena perubahan-perubahan karakter bisa saja terjadi saya tidak memberikan keteladanan yang baik bagi teman-teman guru, tapi saya mencoba secara sadar selalu memberikan yang terbaik untuk guru/karyawan.” (Wawancara 16 Januari 2013)

- ✓ Jika ada guru yang tidak mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas, apakah kebijakan bapak selalu mengarahkan tugas sesuai dengan kemampuan atukah hanya karena tuntutan tugas?

“Bagi saya setiap guru yang ditempatkan pada SMK Negeri 1 Langgur mempunyai kemampuan. Saya hanya memberikan penguatan-penguatan saja dalam rangka pencapaian kompetensi yang maksimal.” (Wawancara 16 Januari 2013).

- ✓ Selama ini, menurut bapak apakah bapak selalu memperhatikan atau memberikan perhatian kepada guru/karyawan yang rajin dan taat aturan?

“Semua guru yang ada selalu saya perhatikan dan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi selalu saya perhatikan berupa pemberian reward walau itu relatif.” (wawancara 16 Januari 2013)

B. Mutu Pembelajaran

1. Kurikulum dan Pembelajaran.

- ✓ Menurut bapak, apa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang berkaitan dengan aspek kurikulum dan pembelajaran?

“Saya selalu memberikan ketegasan-ketegasan bagi guru untuk selalu menyiapkan perangkat pembelajaran sebelum masuk mengajar dan sekali-kali saya menghadirkan pihak – pihak terkait untuk memberikan penguatan-penguatan bagi guru-guru saya yang terkait dengan pengembangan mutu pembelajaran.” (wawancara dengan Kepala Sekolah 19 Januari 2013).

- ✓ Apakah selama ini ada pemberdayaan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran?

Jika ada permintaan, maka kami juga selalu mengikutsertakan para guru untuk mengikuti berbagai pelatihan, baik di tingkat kabupaten maupun provinsi yang ada di Provinsi Maluku bahkan kalau ada permintaan dari luar provinsi misalnya di tingkat nasional, maka kami juga mengirim guru-guru yang sesuai dengan bidang studi keahliannya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan dimaksud (wawancara 19 Januari 2013).

2. Kesiswaan

- ✓ Upaya apa yang dilakukan untuk menghasilkan output yang bermutu?

"Kami selalu memberikan pembinaan mental dan sekali-kali menghadirkan tokoh-tokoh/para alumni untuk memberikan pemahaman kepada para siswa dalam mengembangkan diri dan bagaimana memahami kemampuan diri siswa." (Wawancara, 19 Januari 2013)

- ✓ Bagaimana melihat upaya kepala sekolah melalui kesiswaan dalam meningkatkan mutu pembelajaran?

"Saya melihat kepala sekolah kurang memberikan perhatian kepada persoalan kesiswaan, dan kepala sekolah lebih banyak memberikan perhatian kepada pembangunan sekolah secara fisik." (Wawancara, 19 Januari 2013)

- ✓ Sebelum siswa diterima di sekolah ini, apakah selalu dilakukan tes penjurangan untuk menjangkau siswa-siswi yang bermutu sehingga dalam pelaksanaan pembelajaran akan disesuaikan bagi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah ini?

"Kami menyadari input anak-anak yang sekolah disini masih kalah dengan sekolah-sekolah yang favorit. Tapi outputnya bersaing. Kalau dibanding inputnya, outputnya sudah cukup baik. Yang penting bakat anak kita kembangkan." (Wawancara 19 Januari 2013)

- ✓ Bagaimana menurut bapak, aspek kesiswaan ini dilihat dari pengembangan kreativitas anak?

"Dari kreativitas itulah siswa secara tidak langsung telah menyenangkan mereka." (Wawancara 19 Januari 2013)

- ✓ Sejalan dengan hal tersebut, apakah disekolah ini selain pengembangan kreativitas anak, juga bisa menyenangkan siswa?

"Kreativitas anak di sekolah ini sangat tinggi, hanya saja kurang digiatkan. Olehnya itu butuh perhatian dari para guru untuk lebih memperhatikan kreativitas siswa." (Wawancara, 19 Januari 2013)

3. Ketenagaan

- ✓ Menurut bapak, apakah sumber daya yang dimiliki sekolah ini dapat meningkatkan mutu pembelajaran?

"Ya ... karena peningkatan mutu sekolah sangat tergantung pada sumber daya yang ada, jadi jelas keduanya sangat terkait..." (Wawancara 19 Januari 2013)

- ✓ Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, apakah selama ini guru-guru pernah mengikuti berbagai seminar baik dalam skala lokal maupun nasional yang tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan pengalaman yang diperoleh?

"Kita selalu mengikuti pembinaan melalui pelatihan maupun seminar baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah dengan tujuan untuk lebih meningkatkan pemahaman guru dibidangnya walaupun tidak rutin dilakukan secara terus menerus. Hal ini kalau ada permintaan". (wawancara 19 Januari 2013)

- ✓ Apakah pegawai juga selalu diikutkan pelatihan tersebut?

"Kalau untuk pegawai tidak pernah. Karena yang diminta hanya dari guru." (wawancara dengan "LO" 19 Januari 2013)

4. Sarana dan Prasarana

- ✓ Menurut bapak, bagaimana melihat peranan sarana dan prasarana dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah ini?

"Sarana dan prasarana adalah merupakan syarat mutlak karenanya sangat penting bagi sekolah kami, namun masih dirasakan memiliki kekurangan karena keterbatasan anggaran dan sangat tergantung kepada perhatian pemerintah." (wawancara, 19 Januari 2013).

- ✓ Apa strategi bapak untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana dalam meningkatkan mutu pembelajaran?

"Strategi yang saya lakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak Pemerintah guna mendapatkan bantuan peralatan melalui proposal pengusulan bantuan sarana dan prasarana. Selain itu peran orang tua juga sangat membantu pengadaan peralatan praktek di sekolah kami." (Wawancara, 19 Januari 2013)

- ✓ Jika ada sarana dan prasarana yang kurang, strategi apa yang bapak lakukan guna memenuhi kekurangan tersebut agar mutu pembelajaran tetap konsisten dan memenuhi standar?

"Untuk menyiasati kekurangan, kami mengupayakan melalui Komite." (Wawancara, 19 Januari 2013)