

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya Pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dengan adil dan makmur, serta mengembangkan individu dalam berbagai aspek, baik jasmaniah maupun rohaniyah.

"Para pendidik mempunyai tugas mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya. Manusia Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian mantap dan mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan" (Landasan Program dan Pengembang Kurikulum 1994: 3).

Jumlah manusia Indonesia yang besar merupakan aset nasional yang luar biasa apabila dikembangkan, ditingkatkan produktivitasnya, dan dimanfaatkan secara optimal. Sebaliknya, bila tidak, jumlah penduduk yang besar tersebut akan menjadi beban pembangunan nasional. Oleh karena itu, prioritas pada pembangunan jangka panjang kedua adalah pengembangan sumber daya manusia.

Pada dasarnya, mengembangkan sumber daya manusia adalah upaya melahirkan manusia-manusia pembangunan yang mampu membangun dirinya sendiri dan bertanggung jawab membangun bangsa dan negara. Untuk mengisi pembangunan nasional, dibutuhkan tenaga kerja yang jumlah, jenis, dan jenjangnya sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Dalam hal ini, manusia ditinjau hanya sebagai objek, tetapi juga subjek pembangunan. Mereka tidak hanya disiapkan untuk mengisi lapangan kerja yang ada, tetapi juga menciptakan lapangan kerja baru. Berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia Tilaar (1990: 147) mengemukakan:

"Pengembangan sumber daya manusia dalam Repelita V menjadi sangat penting. Tingkat pendidikan angkatan kerja masih rendah, produktivitasnya pun rendah. Oleh sebab itu, pendidikan nasional dan latihan kerja memperoleh prioritas tinggi. Antara

sistem pendidikan dan dunia kerja masih terdapat kesenjangan mencolok. Sistem pendidikan dan latihan kerja perlu diserasikan dengan kesempatan kerja yang terbuka berdasarkan rencana kerja nasional, selain membina manusia Indonesia sebagai manusia pembangunan, sebagai subjek pembangunan yang menjadi penggerak bagi pembangunan.”

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan pembangunan nasional pada masa datang. Program pembangunan nasional jangka panjang tahap II adalah era pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah pendidikan, yaitu pendidikan masyarakat dan individu dengan mengembangkan potensi setiap individu demi tercapainya kemampuan untuk meningkatkan kualitas hidup.

Menghadapi liberalisasi perdagangan dan investasi tahun 2003 untuk kawasan Asean, sumber daya manusia menjadi sangat penting. Hanya mereka yang berkemampuan kompetitif yang bisa bersaing dan bertahan. Dalam era ini, dibutuhkan manusia yang berkemampuan nalar dan kreativitas yang tinggi. Dengan kata lain, diperlukan manusia-manusia unggul yang mampu berpikir kreatif, dengan kemampuan menanggulangi terhadap perubahan lingkungan dan kecepatan pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi. Manusia-manusia unggul ini ditingkatkan derajatnya oleh Allah SWT, seperti firman-Nya dalam Al Qur'an 58: 11 "Allah meningkatkan beberapa derajat mereka yang beriman di antaramu dan mereka yang berilmu".

Profil tamatan pendidikan menengah kejuruan yang diformulasikan oleh Kurikulum 1994 SMK adalah sosok individu dengan kepribadian yang kuat, seperti yang dirumuskan oleh kelompok mata pelajaran normatif, kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan dan pertumbuhan lingkungan, seperti yang dirumuskan oleh kelompok mata pelajaran adaptif, dan produktivitas yang tinggi dengan penguasaan kiat bekerja dan kiat berusaha, sesuai dengan rumusan kelompok mata pelajaran produktif.

1.1.1 Mutu Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 1989 dan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990 menyebutkan, pendidikan menengah kejuruan mengutamakan penyiapan lulusan untuk memasuki lapangan kerja. PP No. 29 Tahun 1990 Pasal 3 Ayat (2) menyatakan, "Pendidikan menengah kejuruan mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan

kerja, serta pengembangan sikap profesional". Arahan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah tersebut mengharapkan iklim sekolah menengah kejuruan mencerminkan apresiasi pada pelbagai jenis keahlian dan ragam jabatan dalam masyarakat, khususnya dunia usaha. Oleh karena itu, Pemerintah telah menetapkan upaya peningkatan mutu lulusan sebagai prioritas utama Pelita V pembangunan pendidikan menengah kejuruan. Namun, kenyataannya di lapangan menunjukkan lambatnya penyerapan tamatan oleh dunia kerja, seperti yang terjadi di SMT Pertanian, menyebabkan menurunnya animo tamatan SLTP memasuki SMT Pertanian (Komitmen Linggarjati 1994:33). Rapat kerja SMT Pertanian STM Pembangunan Bagian Pertanian, pada Desember 1994 di Linggarjati, Kuningan mengemukakan:

"Tantangan sekolah menengah kejuruan pertanian di Indonesia dewasa ini sangat berat, Indonesia sedang menuju negara industri. Ini berarti, terjadi pergeseran pertanian konvensional/tradisional menuju industri pertanian (Indonesia sedang mencari bentuk pola pertaniannya). Di sisi lain akan terjadi pergeseran kesempatan kerja yang mengakibatkan lapangan pekerjaan pertanian kotor, tidak menarik, tidak bergengsi, dan penghasilannya tidak menentu. hal ini akan makin tidak disenangi angkatan muda (Komitmen, Linggarjati: 33)."

Rupanya, penempatan tamatan SMT Pertanian di dunia kerja menjadi masalah yang dirasakan cukup berat oleh kepala-kepala sekolah. Bukankah lapangan kerja bagi tamatan dapat diupayakan sendiri? Tidakkah kiat **bekerja dan kiat berusaha** yang dilatihkan pada siswa merupakan upaya agar mereka mampu memasuki dunia kerja, dan atau menyiapkan lapangan kerja sendiri? Kalau dilihat dari program studi di SMT Pertanian, bukankah banyak program studi yang memungkinkan mereka mampu menjadi wiraswastawan kecil, menengah, baik dalam agro bisnis maupun dalam agro industri.

1.1.2 Sekolah Menengah Kejuruan Menghadapi Tantangan Masa Depan

Upaya melaksanakan strategi PSS, *link and match* dan PSG di sekolah menengah kejuruan sejalan dengan proses keseluruhan sistem pendidikan yang berubah dan menyesuaikan kembali efektivitas, produktivitas relevansi dan efisiensi, penyelenggaraan pendidikan (Sanusi, 1991: 109).

Efektivitas dan produktivitas berkenaan dengan jumlah dan kualitas lulusan yang memenuhi harapan masyarakat. Relevansi berkenaan dengan program kurikuler yang sesuai

dengan dunia kerja dan efisien, yaitu terlaksananya pendayagunaan 5 (lima) M untuk mencapai tujuan.

Masa depan terdekat Indonesia adalah masa liberalisasi perdagangan dan investasi. Kebebasan berinvestasi dengan teknologi tinggi dan masuknya tenaga-tenaga kerja asing ke Indonesia dengan disiplin, kecepatan dan ketepatan kerja tinggi, serta keterampilan intelektual yang tinggi, akan menjadi pesaing tenaga kerja lulusan SMK. Mampukah mereka bersaing? Kalau tidak dipersiapkan segera, tidaklah mustahil lulusan SMK hanya menjadi tenaga kerja pembantu tenaga kerja profesional dalam bekerja dengan teknologi tinggi yang serba cepat dan akurat.

Perubahan yang perlu dilakukan dalam administrasi pendidikan ini berkenaan dengan struktur dan metode organisasi karena besarnya organisasi pendidikan, fungsi perencanaan pendidikan, baik nasional, wilayah, maupun kabupaten, dan profesionalisme tenaga kerja kependidikan (Sanusi, 1991).

Kurikulum SMK 1994 telah dimodifikasi sesuai dengan *Broad Based Curriculum* (BBC) yang padat dengan program adaptif. Program ini bertujuan agar lulusan lebih *adaptive*, terutama terhadap lingkungan yang berubah dan berkembang dengan cepat. Hal ini merupakan salah satu realisasi perubahan perencanaan pembelajaran yang dimaksud. Penyelenggaraan pendidikan kejuruan tidak terbatas pada organisasi sekolah, tetapi melibatkan organisasi masyarakat, khususnya melalui penyelenggaraan Pendidikan Sistem Ganda (PSG) di perusahaan dan industri.

Bisakah semua upaya meningkatkan mutu lulusan tersebut terlaksana, tanpa ditunjang peningkatan dan pengembangan profesionalitas tenaga kependidikan? Guru merupakan kunci keberhasilan pembelajaran siswa di kelas juga di industri. Sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan, keberhasilannya bertumpu pada profesionalitas kepala sekolah. *Leadership is pivotal to success of total quality management* (Sallis, 1993: 38).

Tujuan kepala sekolah, staf pimpinan, dan guru adalah menyiapkan lulusan atau tamatan agar berperilaku sesuai dengan norma budaya bangsa Indonesia dan agama yang dianutnya; mampu berpikir analitik, sistematis, kreatif holistik, dan berorientasi ke masa depan; memiliki kemampuan dan keterampilan dasar manual dan intelektual yang adaptif terhadap perubahan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; dan menguasai salah satu kemampuan dan keterampilan produktif secara menyeluruh dan komprehensif.

Berlandaskan hal-hal tersebut, tugas Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) bergeser jauh. Seluruh kemampuan manajerial dan tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah terdahulu harus diubah menjadi **kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur yang mampu meningkatkan keberhasilan sekolah**, dalam membekali lulusan untuk memasuki era liberalisasi perdagangan dan investasi pada tahun 2003.

1.1.3 Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Menengah Kejuruan

Sebenarnya, sudah banyak upaya pemerintah, khususnya Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan mengembangkan dan meningkatkan pendidikan menengah kejuruan, sejak Pelita I, hingga saat ini. Dalam buku *Pedoman Pengembangan Sekolah Seutuhnya*. PSS (1989:1) disebutkan : "... Kemajuan yang nyata dapat dilihat, antara lain, berupa peningkatan daya tampung sekolah-sekolah kejuruan, perbaikan kurikulum, perbaikan dan penambahan gedung serta peralatan sekolah, penambahan jumlah dan peningkatan mutu guru, penambahan dan jumlah jenis buku". Apakah hasil pembangunan pendidikan itu dapat memenuhi harapan PP 29 Tahun 1990 Pasal 3 Ayat 2?

Dalam hal ini, bukan masyarakat industri saja yang merasakan bahwa lulusan pendidikan menengah kejuruan belum dapat memenuhi tuntutan dan persyaratan kerja. Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan pun secara tidak langsung mengakui hal itu, seperti yang dikemukakan dalam buku *Pedoman PSS (1989: 1)*, "... dari sekian banyak usaha yang dilakukan dan hasil yang dicapai, masih tetap terasa bahwa hasil akhir, yaitu lulusan sekolah, belum mencapai mutu sebagaimana diharapkan".

Sekolah menengah kejuruan belum mampu memproduksi lulusan yang sesuai dengan PP 29 Tahun 1990 Pasal 3 Ayat 2, yaitu lulusan yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja dalam pelbagai keahlian dan ragam jabatan yang ada. Sesuai dengan arahan PP tersebut, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan membarukan manajemen sekolah seperti yang tercantum dalam buku *Pedoman PSS (1989: 1)*:

"Sesuai dengan program Pelita V, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam hal ini, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan berkemauan kuat dan bertekad bulat membawa usaha pembangunan pendidikan menengah kejuruan terjadi dan mengakar di sekolah. Sejalan dengan kemauan dan tekad ini, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan memperkenalkan suatu pendekatan "Integrated Development" atau

Pengembangan Sekolah Seutuhnya (disingkat PSS), yang bermaksud memadukan seluruh sumber daya dan upaya pembangunan pendidikan menengah kejuruan terikat dalam satu sistem untuk mencapai tujuan konkrit meningkatkan mutu lulusan".

Berkenaan dengan kebijaksanaan tersebut, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan antara lain, menetapkan strategi pengembangan. Pertama, proses *integrated development* itu harus *exist* (terdapat, terjadi, terlihat) di sekolah. Jadi, *main focus* adalah sekolah itu sendiri. Kedua, upaya pembangunan integrasi dalam satu sistem yang mengarah kepada peningkatan mutu lulusan di sekolah, langkah utama dan pertama yang dilakukan adalah konsolidasi manajemen sekolah yang bersangkutan (Buku pedoman PSS, 1989: 2).

Konsolidasi manajemen sekolah menengah kejuruan yang diharapkan direktorat akan berhasil apabila kepala sekolah memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Upaya lain dalam menyiapkan lulusan yang memiliki sikap dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dunia usaha dan dunia industri adalah melaksanakan pendidikan sistem ganda (PSG) sebagai salah satu realisasi kebijakan *link and match*.

Secara bertahap, sekolah menengah kejuruan diupayakan untuk dapat melaksanakan PSG. Para siswa diharapkan tidak hanya mengikuti program pendidikan di sekolah, tetapi mengikuti program pendidikan di industri. Melalui program pendidikan di industri diharapkan siswa mampu memiliki **kiat bekerja produktif** dan **kiat berusaha** agar mampu menyiapkan lapangan kerja, minimal bagi dirinya.

1.1.4 Kepala Sekolah Menengah Kejuruan sebagai Manajer dan Pemimpin Pendidikan di Sekolah

Strategi PSS yang dicanangkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan sejak awal 1990 dalam peningkatan mutu pendidikan menengah kejuruan, mensyaratkan konsolidasi manajemen di SMK.

"Pemerintah sedang meningkatkan usaha memperbarui pendidikan nasional menjadi suatu sistem yang lebih serasi dan menunjang program-program pembangunan nasional. Seluruh sistem pendidikan sedang mengalami perubahan dan penyesuaian kembali, tetapi yang dicari

ialah efektivitas, produktivitas, relevansi, dan efisiensi pendidikan" (Sanusi dkk, 1991: 109). Empat puluh tahun lebih telah berlalu sejak sistem pendidikan nasional kita dibangun. Hasil-hasil yang diperoleh di luar pertumbuhan kuantitatif belum banyak tampak (Sanusi dkk, 1991: 113). Kerisauan masyarakat semakin bertambah karena kemerosotan mutu penyajian dan peningkatan biaya pendidikan. Kekesalan personel sekolah disebabkan oleh memburuknya administrasi personel dan meningkatnya angka pengangguran. Hal ini memberikan kesan umum bahwa penyelenggaraan pendidikan tidak efektif.

"Sistem sekolah tampaknya dijalankan, terutama melalui surat-surat putusan dan instruksi-instruksi dari kantor pusat Jakarta tanpa mempertimbangkan apakah sekolah, aparat administrasi, dan supervisi pendidikan di daerah-daerah siap untuk melaksanakannya" (Sutisna, 1991: 9-10).

Kenyataan di lapangan, para kepala sekolah ternyata kurang memiliki keberanian manajerial dalam memilih alternatif-alternatif yang lebih baik dalam mengambil keputusan" (Wongkar, 1990: 165). "Kepala sekolah merasa, seolah kekurangberhasilan sekolahnya bukan menjadi tanggung jawabnya" (Wongkar, 1990: 147).

"Gejala ketergantungan dan menunggu arahan dari atasan, dalam orientasi administrasi yang sangat mengutamakan sentralisasi, mengakibatkan inisiatif dan kemandirian dalam upaya menjadikan sekolah yang lebih kondusif, responsif, dinamik, dan luwes dalam menghadapi perubahan-perubahan di lingkungannya, nyaris tidak ditemukan" (Wongkar, 1990: 67).

"Kepala sekolah sebagai administrator atau manajer pendidikan dituntut untuk menganalisis nilai masyarakat yang menggambarkan tuntutan masyarakat dan siswa terhadap tujuan pendidikan (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 131-133) sehingga ia mampu menetapkan kecenderungan pendidikan di masa depan dan menetapkan hubungan antara sekolah dan masyarakat. Dengan kata lain, kepala sekolah dituntut memiliki **kemampuan dalam menjabarkan tujuan sekolah** (Sutisna, 1991: 32), untuk dijadikan pegangan dalam menyelenggarakan operasional pendidikan.

"Kepala sekolah harus menyadari, sekolah adalah unit pelaksana teknis (UPT), ia harus mampu membentuk sekolah sebagai suatu birokrasi (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 26) dan memantapkan organisasi formalnya sehingga berfungsi sebagai suatu sistem sosial" (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 35).

Kepala sekolah harus memiliki **kemampuan mengorganisasikan sekolah**, dan mengembangkannya (Lipham, Rankin, Hoeh 1985: 44), serta memanfaatkan organisasi informal sekolah (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 41) untuk memantapkan fungsi sekolah sebagai suatu sistem sosial. "Lebih jauh, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan memahami tujuan mata pelajaran, mengoperasionalkannya, menghubungkan dengan kebutuhan siswa (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 134), meningkatkan program kurikulum (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 137), serta mengevaluasinya (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 148)".

Di dalam pelaksanaan operasional pendidikan unsur keuangan dan fasilitas pendidikan yang ada di sekolah harus dikelola dengan baik, efektif dan efisien (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 231-247). Dengan lain perkataan seorang kepala sekolah dituntut memiliki **kemampuan manajemen program (pendidikan) dan sumber daya (pendidikan)**.

"Guru merupakan jantung krisis pendidikan (Coombs, 1970: 34). Keberhasilan pendidikan sangat tergantung pada guru, seorang kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki **kemampuan manajemen personel** (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 160-172) dalam arti keterampilan untuk mengidentifikasi staf (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 161), menugasi staf (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985:167) melaksanakan orientasi staf (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985:170), mengevaluasi dan mengembangkan staf (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 173-176; Sutisna, 1991: 50).

Siswa berfungsi sebagai objek dalam meningkatkan mutu pendidikan sekaligus subjek dalam melaksanakan pembelajaran. "Tugas kepala sekolah dalam penerimaan siswa baru dan bimbingan karir (Lipham, Rankin, Hoeh 1985:207) menjadi sangat penting, khususnya dalam melakukan uji profesi dan menempatkan lulusan di dunia kerja yang menggambarkan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki **kemampuan manajemen siswa** (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 199-222; PSS; 1990, Sutisna, 1991: 48).

Selain terampil di bidang manajerial, kepala sekolah juga merupakan seorang pemimpin pendidikan. "Rapat kerja Kepala-kepala SMT Pertanian dan STM Pembangunan Bagian Pertanian Seluruh Indonesia tanggal 31 Juli hingga 5 Agustus 1995 di Sidenreng-Rapang menghasilkan ketetapan, kepala sekolah hendaknya *memiliki kepemimpinan yang produktif, dinamis, dan responsif*" (Komitmen Tanatoraja 1995: 17).

Aktivitas yang harus dilakukan, antara lain, *pertama* mengembangkan kepemimpinan efektif dengan cara menjabarkan kebijakan Depdikbud/Dikmenjur dan merumuskannya untuk mendasari kepemimpinan efektif; memformulasikan gagasan secara terprogram dan terstruktur ke dalam tahapan proses yang efektif dan efisien; serta menyusun program pengembangan yang berkelanjutan untuk menghasilkan mutu tamatan yang unggul. *Kedua*, penerapan komunikasi yang tepat dengan warga sekolah (internal) dengan cara menggunakan teknik komunikasi yang sesuai dengan tingkat pengetahuan staf; menjalin dan menjaga kerjasama dengan warga sekolah; memformulasikan dan menyebarkan informasi/kebijakan kepada warga sekolah; melaksanakan koordinasi dengan warga sekolah secara terprogram dan berkesinambungan; dan melakukan pendekatan personal dan mempertinggi interaksi personal melalui pelbagai kegiatan. *Ketiga*, penerapan komunikasi yang tepat dengan pihak di luar sekolah (eksternal), dengan cara menjalin hubungan kerjasama DU/DI, HKI untuk pelaksanaan dan pengembangan sekolah, mengupayakan MS dapat bekerja secara real dan efektif, dan mengupayakan UP dan PSG melalui HKI dan MS.

Pengangkatan kepala sekolah di SMK, tidak berbeda dengan pengangkatan kepala sekolah di sekolah menengah lainnya, yaitu mereka baik guru kejuruan, maupun guru umum yang di tugasi sebagai kepala sekolah.

"Tidak ada aturan yang mengharuskan administrator sekolah disiapkan lebih dulu dalam suatu program pelatihan khusus sebelum diangkat, tidak juga ada aturan yang mengharuskan kepala sekolah memiliki surat izin praktek selain memiliki ijazah kepala sekolah, sebelum dinyatakan berhak bekerja sebagai kepala sebuah sekolah" (Sanusi dkk, 1991: 116).

Kondisi ini tidak mendukung program *link and match*, dan meningkatnya mutu pendidikan memasuki abad kemajuan ilmu dan teknologi. Toffler mengemukakan kekhawatirannya terhadap pendidikan, yaitu: "... banyak bukti menunjukkan, salah satu sub sistem yang paling kritis-pendidikan-berfungsi begitu buruk sehingga membahayakan" (Toffler, 1989: 355).

Sejalan dengan program pelaksanaan PSS, salah satu cara utama mengubah sistem ke arah pembaruan pendidikan, yaitu profesionalisme tenaga manajerial di sekolah. Bird mengutip pendapat Frank Knight (1921), dan mengemukakan beberapa dimensi pengelolaan

risiko yang harus dihadapi pemimpin, yaitu kemampuan menilai tepat masa depan, kemampuan menetapkan sarana tepat dalam mencapai tujuan yang berorientasi masa depan, kemampuan membuat rencana, dan meyakini hasil penilaian masa depan dan pelaksanaannya (Bird 1989: 88).

"Pemimpin sekolah adalah seorang *developmentalist*, berorientasi masa depan, tanpa mengurangi perlunya orientasi masa lalu dan sekarang" (Siagian 1991: 114).

Program keterampilan memimpin sekolah dikembangkan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan kategori sebagai berikut. Pertama, *keterampilan dasar kepemimpinan* (Pongtuluran, Tilaar, 1989: 30-31) yang berdasarkan teori Katz (1955) yang kemudian dikembangkan Manu (1965) dengan tiga tipologi keterampilan, yaitu *technical skills*, yang meliputi keterampilan menetapkan sasaran, pendidikan, melatih staf, dan kemampuan mempertanggungjawabkan tugas; *human relation skills*, yang meliputi pengetahuan perilaku manusia dan proses kerjasama, bermuara pada keterampilan membina tim; dan *conceptual skills*, yang meliputi kemampuan menganalisis konseptual, mengatur, dan mengembangkan diri. Kedua, *keterampilan komunikasi* (Pongtuluran, Tilaar 1989: 35) bertujuan mengembangkan organisasi, mengontrol perilaku anggota organisasi, dan memantapkan hubungan sekolah dan masyarakat. Ketiga, *keterampilan motivasi* (Pongtuluran, Tilaar, 1989: 42), khususnya kemampuan memotivasi orang lain yang memegang peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Lebih jauh, *kemampuan memotivasi kreativitas* kepemimpinan bagi wakil kepala sekolah, ketua rumpun, dan ketua program studi di sekolah. Kepala sekolah harus berfungsi sebagai agen perubahan (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985: 121). Keempat, *keterampilan mengambil keputusan* (Pongtuluran, Tilaar, 1989: 45) meliputi keterampilan dalam proses pemecahan masalah dan memilih alternatif solusi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian terdahulu, tergambar latar belakang situasi dan kondisi pendidikan menengah kejuruan dewasa ini tuntutan dan tantangannya, baik masa kini maupun masa yang akan datang. Tuntutan dan tantangan pendidikan menengah kejuruan tersebut tidak dapat ditanggulangi hanya pada tingkat departemen pendidikan dan kebudayaan beserta perangkatnya, ataupun pada tingkat kantor wilayah departemen pendidikan dan kebudayaan

propinsi beserta perangkatnya, tetapi langsung pada **sekolah menengah kejuruan**, sebagai UPT (Unit Pelaksana Teknis).

Tema sentral penelitian ini dirumuskan, sebagai berikut:

Harapan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah terhadap keberadaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sejalan dengan program pembangunan nasional dan strategi pembangunan jangka panjang kedua. Tantangan dan tuntutan terhadap tamatan pendidikan menengah kejuruan tersebut secara global dapat diestimasi.

Pelaksanaan pendekatan Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS), dan *link and match* dengan Pendidikan Sistem Ganda (PSG) pada tingkat SMK, merupakan hal ideal dan keberhasilannya sangat tergantung pada aktivitas SMK itu sendiri.

Keberhasilan SMK sebagai organisasi kreatif, sebagian besar masih sangat tergantung pada profil kemampuan kepala sekolah dalam fungsinya sebagai administrator, manajer, dan pemimpin pendidikan. Pembinaan SMK harus difokuskan pada konsolidasi manajemen sekolah, melalui pementapan peran kepala sekolah yang sangat *crucial terhadap keberhasilan sekolah (continual success)*. Seluruh potensi dan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien dimanfaatkan untuk mencapai tujuan institusional yang *link and match* dengan tuntutan lingkungan hari ini dan masa depan. Profil kemampuan kepala SMK ini ditetapkan sebagai **Profil Kemampuan Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Intrapreneur yang Meningkatkan Keberhasilan Sekolah**.

Dugaan adanya kelemahan perilaku manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah menengah kejuruan inilah yang mendorong peneliti melakukan observasi. Hasilnya diharapkan mampu menelaah dan mengungkapkan informasi yang bermanfaat bagi pementapan langkah kebijakan peningkatan mutu pendidikan menengah kejuruan, berdasarkan kajian ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.

1.2.1 Masalah Penelitian

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan dalam subbab terdahulu, masalah penelitian dapat ditetapkan sebagai berikut. Pertama, bertitik tolak dari pendekatan PSS yang menghendaki adanya konsolidasi manajemen di SMK, menimbulkan permasalahan tentang sejauh mana tingkat keberhasilan sekolah menengah kejuruan, ditinjau dari harapan Pemerintahan berdasarkan standar keberhasilan SMK yang

ditetapkan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan. *Kedua*, dalam rangka upaya peningkatan keberhasilan Sekolah Menengah Kejuruan dewasa ini, khususnya dalam menyiapkan tamatan, menimbulkan permasalahan tentang sejauh mana tingkat kompetensi tamatan ditinjau dari harapan Pemerintah yang tertuang dalam PP No. 29 tahun 1990 pasal 3 ayat (2), dan daya saing tamatan dalam menghadapi era liberalisasi perdagangan dan investasi pada tahun 2003. *Ketiga*, kekurangberhasilan SMK dewasa ini dalam mengemban tugasnya, memerlukan peningkatan efektivitas dan efisiensi proses manajemen pendidikan di SMK, serta peningkatan keberhasilan SMK, yang akhirnya bertumpu pada peningkatan kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah.

Dari keseluruhan masalah yang diidentifikasi di atas, pokok permasalahannya dapat difokuskan pada masalah penelitian, yaitu **Kemampuan Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Intrapreneur Kepala Sekolah yang Meningkatkan Keberhasilan Sekolah.**

1.2.2 Pembatasan Masalah

Disadari bahwa tingkat keberhasilan SMK tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan dan kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga tergantung pada banyak faktor, antara lain faktor kelengkapan dan karakteristik komponen pendidikan yang ada, faktor lingkungan yang menjadi ekosistem sekolah, dan faktor suprasistem sekolah, seperti Kanwil Depdikbud dan Direktorat. Namun, unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur kepala sekolah cukup dominan dalam menentukan tingkat keberhasilan SMK.

Mengingat luasnya permasalahan penelitian, pelaksanaan penelitian ini perlu dibuat pembatasan-pembatasan sebagai berikut. *Pertama*, keberhasilan SMK yang dimaksud adalah tingkat keberhasilan seperti yang ditetapkan dalam standar keberhasilan SMK yang ditetapkan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta bersama dengan Proyek: *Indonesia Australia Technical and Vocational Education Part B* (IATVEP: B) pada bulan September 1995. *Kedua*, berdasarkan data yang didapat dari Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta dan Pusat Pengembangan Penataran guru Pertanian (PPPg Pertanian) di Cianjur, bahwa SMK yang sudah seluruhnya menyelenggarakan strategi PSS adalah Sekolah Menengah Teknologi Pertanian, maka penelitian ini dilaksanakan pada SMT Pertanian di

Indonesia. Dengan demikian, diharapkan faktor kelengkapan dan karakteristik komponen pendidikan di SMT Pertanian di Indonesia tidak terlalu jauh berbeda satu sama lain karena telah dikondisikan. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada hubungan unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur dengan keberhasilan sekolah. *Ketiga*, disadari bahwa unjuk kerja kepala sekolah dilandasi oleh sistem nilai dan sikap pribadi kepala sekolah yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman serta budaya masyarakat yang menjadi lingkungannya. Oleh sebab itu, penelitian ini difokuskan pada upaya mengungkapkan kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur kepala sekolah yang mampu meningkatkan keberhasilan Sekolah Menengah Teknologi Pertanian di Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Pada dasarnya, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi, deskripsi, dan prediksi tentang tingkat keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia ditinjau dari standar yang ditetapkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan dan tantangan masa depan, tingkat kompetensi kejuruan dan penguasaan kiat berusaha dari tamatan SMT Pertanian dapat ditinjau dari harapan pemerintah yang ditetapkan dalam PP No. 29 Tahun 1990 Pasal 3 ayat 2 dan daya saing tamatan dalam menghadapi era liberalisasi perdagangan dan investasi pada tahun 2003, dan profil kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur Kepala Sekolah Menengah Teknologi Pertanian.

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan mampu menyumbang konsep kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur kepala sekolah menengah kejuruan, dan model pengembangan dan peningkatan keberhasilan sekolah.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk kepala SMT Pertanian dan kepala SMK pada umumnya, dalam melaksanakan komitmen, yaitu meningkatkan profesionalitasnya, dan upaya pencapaian tujuan SMK. Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk para pembuat kebijakan peningkatan mutu pendidikan menengah kejuruan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat diungkapkan teori tentang manajemen intrapreneur (*intrapreneurial management*) dan kepemimpinan intrapreneur (*intrapreneurial leadership*), yang pada umumnya berkorelasi positif dengan peningkatan keberhasilan sekolah dan model kreatif peningkatan keberhasilan sekolah.

Teori tersebut merupakan hasil analisis induktif dari studi naturalistik kualitatif di lapangan (*grounded theory*), yang didukung oleh hasil analisis data kuantitatif. Hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi pendidikan, khususnya teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan, konsep-konsep manajemen dan kepemimpinan yang intrapreneur.

Hasil penelitian ini juga dapat memberi sumbangan terhadap teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan yang telah ada untuk dijadikan landasan konseptual bagi kepala sekolah menengah kejuruan dan kepala sekolah menengah pada umumnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan validitas dan memperkaya teori-teori tersebut, sesuai dengan fakta-fakta empirik yang diperoleh dari analisis data kuantitatif dan analisis induktif di lapangan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan praktis khususnya bagi kepala sekolah menengah kejuruan atau kepala sekolah umum, dalam meningkatkan layanan profesional bagi staf, guru, dan karyawan lainnya di sekolah agar iklim kerja di sekolah kondusif untuk peningkatan keberhasilan sekolah yang tinggi. Hasil penelitian ini juga bermanfaat bagi para pejabat pendidikan yang ada pada suprasistem sekolah, dalam meningkatkan layanan bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi dan unjuk kerjanya sehingga dampak akhir pada peningkatan mutu pendidikan kejuruan dapat tercapai.

Khusus bagi para pejabat pendidikan di pusat pengembangan penataran guru beserta para widyaiswaranya, maka hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi program diklat, penlok atau seminar, dalam upaya peningkatan kemampuan kepala sekolah beserta staf pimpinan lainnya, khususnya pelaksanaan strategi *link and match*, melalui PSS dan PSG.

Dengan kata lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar pengembangan model peningkatan keberhasilan sekolah dan selanjutnya dapat dijadikan model diklat kepala sekolah. Kegunaan secara ilmiah maupun secara praktis dari hasil penelitian ini diungkapkan secara lebih rinci dalam bab kesimpulan dan saran.

Hasil analisis korelasi dan seluruh jawaban dari pertanyaan di atas, diharapkan dapat mempertajam pertanyaan penelitian kualitatif di lapangan, pelaksanaan studi naturalistik kualitatif, dan hasil-hasil penelitian secara menyeluruh.

1.5 Metode Penelitian

Upaya menelaah dan mengungkap kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur Kepala Sekolah Menengah Teknologi Pertanian, tidak akan mudah didapat kalau hanya melalui pengamatan dan wawancara langsung. *Tacit knowledge* seseorang cukup sulit ditelaah dan diungkapkan ke permukaan karena kadang-kadang ia sendiri tidak menyadari memiliki pengetahuan tersebut. Oleh karena itu, sebelum penelitian dimulai, dilakukan pengumpulan dan analisis data kuantitatif dari seluruh SMT Pertanian di Indonesia. Hal ini diharapkan dapat mengungkap profil keberhasilan sekolah, profil kemampuan manajemen, dan kepemimpinan intrapreneur kepala sekolah.

1.5.1 Pengumpulan Data Kuantitatif dan Analisisnya

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan terhadap semua SMT Pertanian di Indonesia, yaitu berupa data unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah, dan data keberhasilan sekolah.

Dari data kuantitatif yang didapat, melalui analisis multivariat, dilakukan analisis hubungan antara kelompok variabel manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah dengan kelompok variabel peningkatan keberhasilan sekolah.

Tahap kegiatan pengumpulan data kuantitatif, yaitu **pertama**, menyusun kuesioner unjuk kerja manajemen pendidikan (termasuk *manajemen intrapreneur*), dan unjuk kerja kepemimpinan pendidikan (termasuk *kepemimpinan intrapreneur*) yang harus diisi kepala SMT Pertanian di Indonesia. Untuk mengungkapkan tingkat keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia digunakan kuesioner yang ditetapkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta yang dikeluarkan pada bulan September 1995.

Kisi-kisi umum penyusunan instrumen unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan (termasuk manajemen dan kepemimpinan intrapreneur) Kepala SMT Pertanian dengan variabel dan indikatornya:

- X1. Kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah
- X2. Kemampuan mengorganisasikan sekolah
- X3. Kemampuan manajemen program dan sumber daya
- X4. Kemampuan manajemen personel
- X5. Kemampuan manajemen siswa
- X6. Keterampilan dasar kepemimpinan
- X7. Keterampilan komunikasi
- X8. Keterampilan memotivasi dan kreativitas
- X9. Keterampilan mengambil keputusan

Kuesioner untuk menjangkau data keberhasilan sekolah menengah kejuruan adalah kuesioner yang ditetapkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta meliputi variabel dengan indikatornya:

- Y1. Pengembangan organisasi dan manajemen
- Y2. Pengembangan pembelajaran (KBM)
- Y3. Pengembangan tenaga kependidikan
- Y4. Pengembangan lingkungan sekolah
- Y5. Pengembangan fasilitas
- Y6. Pembinaan kesiswaan
- Y7. Hubungan kerja sama sekolah industri
- Y8. Peningkatan sumber dana dan unit produksi

Kedua, pengolahan data melalui multivariat analisis dengan korelasi kanonik dari kelompok variabel manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah, dengan kelompok variabel peningkatan keberhasilan sekolah.

Hasil analisis multivariat diharapkan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana kecenderungan profil unjuk kerja manajemen Kepala SMT Pertanian di Indonesia.
2. Bagaimana kecenderungan profil unjuk kerja kepemimpinan Kepala SMT Pertanian di Indonesia.

3. Bagaimana kecenderungan profil pertumbuhan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia pada selama satu tahun (1994/1995 sampai dengan 1995/1996).
4. Aspek-aspek manakah dari unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan yang memiliki nilai korelasi tertinggi dengan aspek-aspek keberhasilan sekolah.

1.5.2 Studi Naturalistik Kualitatif

Seperti yang telah dikemukakan terdahulu bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik kualitatif dengan menggunakan *human instrument* yaitu peneliti sendiri yang terjun ke lapangan mendatangi sumber datanya. Peneliti akan mempelajari fenomena-fenomena alamiah di lapangan melalui komunikasi yang intensif.

Agar fokus penelitian lapangan akurat, terlebih dahulu dikembangkan paradigma, premis, dan pertanyaan penelitian dalam subbab 1.6 berikut ini.

1.6 Paradigma Penelitian, Premis, dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak menggunakan hipotesis untuk pembuktian, tetapi menggunakan paradigma, seperti dikemukakan Bogdan dan Biklen (1982:30) : “*A paradigm is a loose collection of logically held together assumption, concepts, or proposition that orient thinking and research*”.

Paradigma penelitian berfungsi sebagai *theoretical orientation* atau *theoretical perspective*, bertujuan memandu proses penelitian. Lincoln dan Guba (1985:15) mengemukakan, bahwa peneliti kualitatif sebagai *inquirer* tak mungkin berfungsi tanpa paradigma. Mereka mendefinisikan paradigma sebagai *a systematic sets of beliefs, together with their accompanying methods*.

Fokus penelitian kualitatif dapat ditetapkan berdasarkan paradigma (Lincoln dan Guba 1985:226, 227, 228) yang berguna penetapan *boundaries of study*, sehingga fakta-fakta penelitian dimungkinkan untuk memunculkan *grounded theory*. Penetapan fokus, juga menetapkan secara efektif *inclusion-exclusion criteria* bagi informasi baru yang muncul ke permukaan dari hasil observasi di lapangan. Menurut Schatzman dan Strauss (1973:57), penetapan ini berfungsi sebagai *theoretical leads* dalam menemukan dan mengembangkan *new hypothesis* dan proposisi tentang apa yang di lihat dan di dengar.

Dengan kata lain, masalah yang diteliti sangat ditentukan oleh seperangkat landasan konsepsi yang dipilih. Masalah ini juga merupakan kerangka pemikiran dan premis-premis yang dikembangkan dan dirumuskan peneliti. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar: 1.1 di halaman berikut ini.

Tema sentral penelitian ini adalah unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah yang lebih dipengaruhi oleh peraturan-peraturan, dogma-dogma, baik dari suprastruktur maupun lingkungan sekolah. Akibatnya, pelaksanaan pendidikan sekolah, yaitu lingkungan fisik dan psikis belum kondusif untuk dapat menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi. Hal ini disebabkan proses pembelajaran siswa belum menggambarkan efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Kepala sekolah kurang memiliki keberanian manajerial dalam memilih alternatif-alternatif yang lebih baik dalam mengambil keputusan (Wongkar, 1990: 165). Kepala sekolah merasa seolah-olah kekurangberhasilan sekolahnya bukan menjadi tanggung jawabnya (Wongkar, 1990: 147). Padahal, kepala sekolah sebagai pimpinan puncak di sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap berhasil atau gagalnya sekolah dalam mencapai tujuan (Sutisna, 1990: 1).

Beberapa hasil penelitian membuktikan, kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah (Undap, 1984: 95; Wongkar, 1990: 178).

Covey (1991: 246) menyimpulkan, peran kepala sekolah sangat dominan terhadap keberhasilan sekolah (*continual success*), dan menetapkan bahwa fungsi kepemimpinan berkaitan dengan arah organisasi, visi, misi, efektivitas, dan hasil. Fungsi manajemen berkaitan dengan kecepatan penetapan struktur dan sistem untuk mencapai hasil, dan berfokus pada efisiensi, biaya, sumber daya, prosedur, metode dan kebijakan. Kepemimpinan berfokus pada *top line*, manajemen berfokus pada *bottom line*, manajemen dan kepemimpinan tidak *mutually exclusive*, bahkan dapat dikatakan, *leadership is the highest component of the management*.

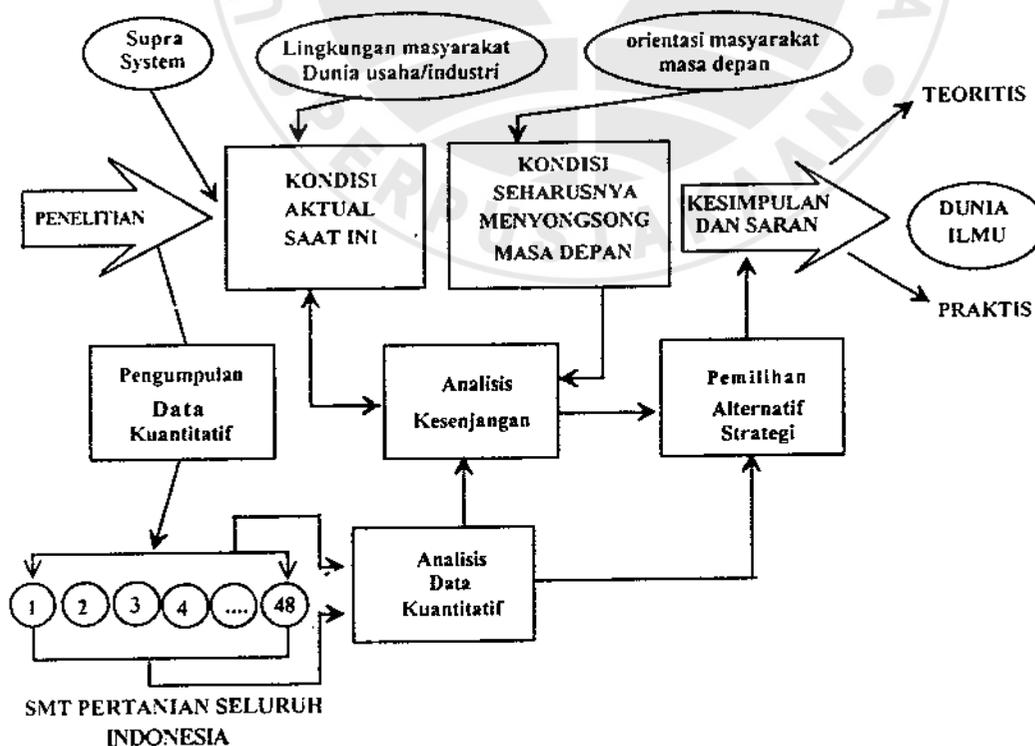
Sebagai sistem sosial dan *open system*, sekolah berinteraksi dengan lingkungannya (Engkoswara, 1986: 60; Hoy dan Miskel, 1978: 36). Masukan utama yang sangat mempengaruhi pelaksanaan dan keberhasilan pendidikan di sekolah adalah kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah, yang unjuk kerjanya sangat

dipengaruhi sikap kewiraswastaan (Bird, 1989: 4; Lessem, 1992: 106; Kao, 1991: 14; Kuratko, Hodgetts, 1989: 30), selain kurikulum, siswa, sumber daya, dan guru.

Ditinjau dari tuntutan undang-undang sistem pendidikan dan peraturan pemerintah yang ada terhadap keberadaan SMK, apalagi kalau ditinjau dari segi tuntutan masa depan, terjadi kesenjangan (*discrepancy*) antara kejadian sekarang (kondisi aktual), dengan apa yang seharusnya terjadi (*what it should be*), pada unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah menengah kejuruan .

Kesenjangan profil aktual dan profil yang seharusnya terjadi sesuai dengan tuntutan, dijadikan masalah penelitian untuk dianalisis dan disimpulkan. Analisis masalah dilakukan dengan analisis kesenjangan (*discrepancy analysis*) dengan menganalisis faktor-faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threaten*) atau *SWOT* (Stoner, 1995: 191).

Penilaian alternatif strategi untuk mendapatkan yang terbaik, akhirnya disimpulkan untuk dijadikan gagasan dan saran-saran secara teoretis dan praktis. Untuk lebih memfokuskan analisis kesenjangan dan hasilnya terhadap komponen-komponen manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah yang mempengaruhi keberhasilan sekolah, dikumpulkan data kuantitatif semua komponen tersebut. Hasilnya dianalisis dan dijadikan masukan bagi analisis kesenjangan, kesimpulan dan saran. Kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan, sebagai berikut :

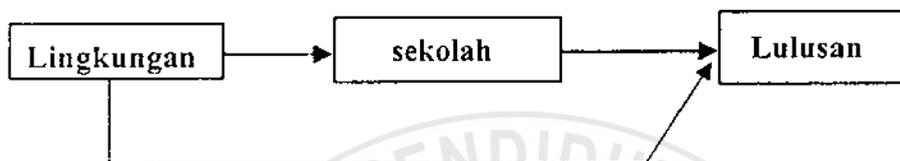


GAMBAR 1.1 : KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk memfokuskan penelitian naturalistik kualitatif ini, terlebih dahulu dirumuskan sejumlah premis untuk landasan peneliti dalam proses inkuiri. Premis-premis yang melandasi penelitian ini adalah, sebagai berikut:

Premis 1 Sekolah Menengah Kejuruan Harus Lebih Menekankan Konsep Outcome

Lingkungan sekolah mempengaruhi lulusan, baik langsung maupun tidak langsung. Lingkungan mempengaruhi komponen-komponen pendidikan di sekolah, dan sekolah dengan segala kegiatannya, memproses *raw inputs* tersebut menjadi *output* (lulusan), baik secara kuantitatif, maupun kualitatif.



Gambar 1.2 : Lingkungan mempengaruhi lulusan.

Dalam konteks sekolah sebagai sistem dalam ekosistem lingkungan sekolah, keberhasilan sekolah tidak dapat diukur dan ditetapkan berdasarkan standar kelulusan siswa atau perbandingan antara *output* dan *input*, serta proses saja, tetapi juga kebermaknaan lulusan terhadap lingkungan (*outcome*). *Sikap kewiraswastaan kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuan mengonsepsikan tuntutan lingkungan. Upaya pendidikan di sekolah akan lebih diarahkan pada konsep outcome, dan tidak hanya pada konsep output. Manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur kepala sekolah menengah kejuruan dapat meningkatkan kebermaknaan lulusan bagi diri dan lingkungannya.*

Premis 2 Produktivitas Sekolah Menengah Kejuruan tidak Hanya Merupakan Fungsi Komponen Masukan, tetapi Tergantung pada Sikap Kewiraswastaan Kepala Sekolah

Thomas berpendapat bahwa produktivitas atau keberhasilan sekolah merupakan fungsi dari masukan pendidikan:

$$P = f(X1, X2, X3, X4, X5)$$

P = produktivitas/keberhasilan

X1 = waktu yang digunakan siswa

X2 = waktu yang digunakan guru

- X3 = pendayagunaan sumber daya pendidikan
 X4 = penggunaan kurikulum yang relevan
 X5 = sistem manajemen sekolah (Thomas, 1971: 59-60)

Keberhasilan/produktivitas sekolah merupakan fungsi dari efektivitas dan efisiensi kegiatan pembelajaran siswa, efektivitas dan efisiensi kegiatan guru dalam fungsinya sebagai fasilitator pembelajaran bagi siswa, efektivitas dan efisiensi pendayagunaan sumber daya pendidikan, penggunaan kurikulum yang relevan, dan efektivitas dan efisiensi sistem manajemen sekolah.

Thomas (1971) mengemukakan, keberhasilan sekolah merupakan fungsi semua masukan bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah. Perbedaan visi dan sikap kepala sekolah akan menghasilkan produk berbeda.

Seorang kepala sekolah yang terikat sekali oleh kondisi komponen pendidikan yang dimilikinya di sekolah, akan membiarkan suatu peluang yang baik berlalu begitu saja tanpa diupayakan. Seorang kepala sekolah yang memiliki sikap kewiraswastaan, dengan kondisi komponen pendidikan yang sama, akan melakukan upaya modifikasi manajemen di sekolahnya, dan tidak membiarkan peluang yang ada di hadapannya berlalu begitu saja tanpa ia manfaatkan. Ia berani mengambil risiko, dan memanfaatkan peluang. Kadang-kadang, peluang-peluang seperti itu hanya dapat dilihat dan dirasakan oleh mereka yang memiliki sikap kewiraswastaan.

Premis 3 Kewiraswastaan Berlandaskan pada Konsep yang Sama

Kewiraswastaan berlandaskan pada prinsip-prinsip yang sama, berlaku bagi mereka yang berada di lembaga besar dan kecil, baik di perusahaan, industri, maupun lembaga pemerintah dan layanan masyarakat.

"Demikian pula inovasi yang dikembangkan wiraswasta di mana pun mereka berada berlandaskan pada prinsip-prinsip yang sama. Semua kegiatan memiliki disiplin yang disebut *entrepreneurial management*". (Drucker, 1985: 131). *Sikap kewiraswastaan dapat mewarnai perilaku seorang pemimpin, manajer, seorang pengusaha atau pegawai. Prinsip-prinsip kewiraswastaan dapat dijadikan landasan dalam berbagai disiplin ilmu.*

Premis 4 Kepemimpinan Merupakan Inti Manajemen

Management and leadership are not mutually exclusive, in fact, it might be said that leadership is the highest componen of management (Covey, 1991: 246). Manajemen pendidikan adalah upaya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengevaluasian komponen pendidikan, melalui kegiatan orang-orang dalam organisasi sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai.

Kepemimpinan dapat disebut sebagai inti manajemen. Kewiraswastaan merupakan pendorong bagi pemimpin untuk lebih inovatif, sehat, dan kompetitif. Keberhasilan sekolah akan sangat tergantung pada kepala sekolah. Akan tetapi, sikap kewiraswastaan kepala sekolah akan lebih mampu meningkatkan keberhasilan sekolah.

Premis 5 Visi Seorang Kepala Sekolah Menjadi Sumber Kekuatan Ide, Pelaksanaan Misi dan Pencapaian Tujuan Lembaga

Kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan atau menambah tingkat produktivitas sekolah, seperti yang diungkap Batten, "*... strong leadership enhances productivity*" (1989: 10). Kekuatan kepemimpinan dapat diartikan sebagai tingkat pemilihan *Vision*, yang mengakar pada sistem nilai dasar (*basic belief*), *mission*, dan *goal* (Quigley 1993: 6). Dalam memberdayakan staf, seorang pemimpin harus mampu menarik (*pulls*) mereka dan bukan mendorong (*pushes*) mereka.

Kejelasan staf dan guru terhadap visi lembaga meningkatkan komitmen mereka dalam pelaksanaan misi dan pencapaian tujuan lembaga.

Premis 6 Sikap Kewiraswastaan Kepala Sekolah Meningkatkan Keberhasilan Sekolah

"Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada tingkat inovasi guru-guru dan staf intinya. Tetapi tingkat inovasi mereka pun akan tergantung pada usaha Pemimpin sekolah karena inovasi dimulai (datang) dari atas. Batten mengutip pendapat Guy Hale (1988) yang menyatakan bahwa "iklim kerja yang harus diupayakan pemimpin adalah iklim kerja mampu mengembangkan kompetisi dalam inovasi" (Batten 1989: 85).

"Pemimpin yang menciptakan iklim kerja kondusif untuk tumbuhnya inovasi dalam segala aspek adalah seorang *change-agent*". (Batten, 1989: 127).

Agen perubahan merupakan sikap kewiraswastaan, seperti dikemukakan B.J. Bird: "*Intrapreneurial behavior is opportunistic, value driven, value adding, risk accepting, creative activity where ideas take the form of organizational birth, growth and transformation*" (1989: 5,6).

Sikap kewiraswastaan seorang pemimpin atau manajer merupakan salah satu prasyarat utama mencapai keberhasilan dalam dekade turbulensi, seperti dewasa ini.

Premis 7 Kualitas Pendidikan sebagai Konsep yang Relatif

Mutu pendidikan kejuruan adalah konsep relatif yang harus ditinjau dari dua sisi, yaitu kesesuaian spesifikasi produk terhadap standar yang ditetapkan dalam rencana dan program kurikulum dan kesesuaian dengan tuntutan pelanggan, yaitu dunia usaha dan dunia kerja.

Pengukuran kesesuaian spesifikasi produk, merupakan kesesuaian tujuan dan maksud penggunaan produk. Definisi kualitas ditinjau dari sisi lembaga sebagai produsen. Sallis (1993) menyebutnya sebagai dasar *quality in fact* dan *quality assurance systems* yang identik dengan standar internasional ISO 9000.

Kualitas yang ditinjau dari sisi pelanggan, didefinisikan sebagai pemenuhan selera pelanggan sebaik-baiknya, hingga mampu meningkatkan keinginan, minat, dan kebutuhan pelanggan. Sallis (1993) menyebutnya *quality in perception*.

Kualitas tamatan SMK sangat ditentukan oleh kepuasan masyarakat lingkungan khususnya dunia usaha dan dunia industri.

Premis 8 Lembaga Pendidikan sebagai Industri Jasa

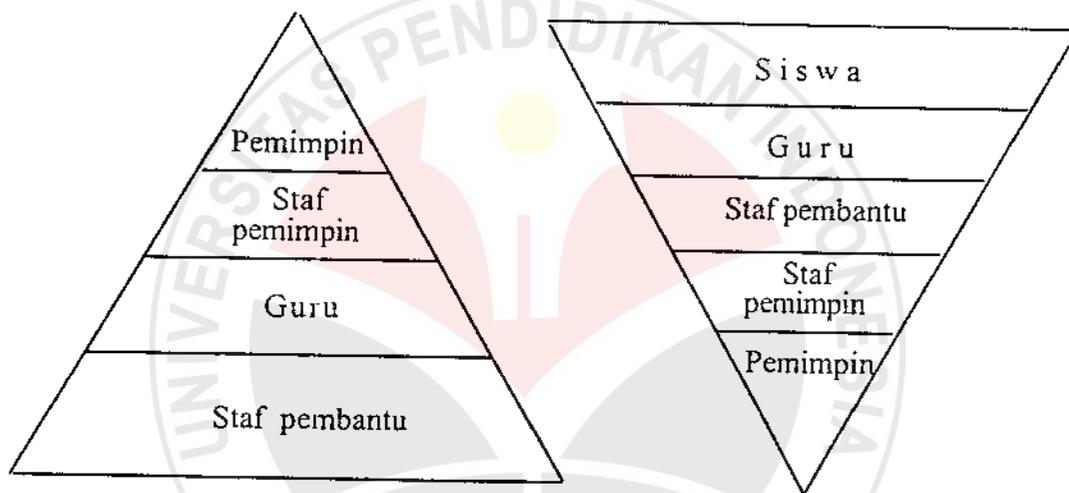
Sekolah menengah kejuruan memproduksi lulusan yang diharapkan memiliki kompetensi tenaga kerja dalam pembangunan nasional. Tenaga kerja merupakan produk SMK dan konsumennya adalah dunia usaha dan industri. Dalam menetapkan pola manajemen SMK, tidak digunakan pendekatan yang berdasarkan anggapan bahwa SMK merupakan lembaga produksi.

Dalam lembaga produksi, untuk mempertahankan kualitas keluaran, bahan masukan dan prosesnya harus sesuai dengan standar produksi. Ditinjau dari segi ini, *input* SMK sangat sulit untuk distandardisasikan. Dalam kegiatan belajar mengajar pun, guru tidak mungkin melaksanakan proses terstandar untuk semua siswa.

Menetapkan lulusan sebagai produk lembaga pendidikan, berarti melupakan kompleksitas proses pembelajaran dan keunikan setiap individu. Oleh karena itu, agak sulit memandang sekolah menengah kejuruan sebagai lembaga produksi. *Pandangan yang lebih baik adalah sekolah menengah kejuruan merupakan lembaga pelayanan. Dalam kaitannya dengan upaya peningkatan mutu pendidikan kejuruan, peningkatan manajemen sekolah harus didasarkan pada pendekatan sekolah sebagai lembaga pelayanan.* Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Sallis (1993: 30) "*For the purpose of analysing quality, it is more appropriate to view education as a service industry than as a production process*".

Premis 9 Kepemimpinan Pendidikan Kunci Keberhasilan Manajemen Sekolah

Pada pendekatan sekolah sebagai lembaga produksi, struktur organisasi yang biasa digunakan merupakan piramida yang digambarkan, sebagai berikut:



Gambar 1.3 : Struktur Organisasi Konvensional. Gambar 1.4 : Struktur Organisasi Industri Layanan

Dalam pendekatan sekolah sebagai lembaga pelayanan, kunci keberhasilan manajemen yang berorientasi pada kualitas adalah rantai hubungan efektif antara yang *dilayani* dan yang *melayani*.

Fungsi pemimpin pendidikan adalah memberdayakan staf dan guru, mendukungnya, dan bukan mengawasinya. Oleh karena itu, hirarkinya terbalik dibanding hirarki organisasi konvensional, karena menekankan pada hubungan layanan, dan menggambarkan betapa pentingnya siswa sebagai customers terhadap lembaga. Hal ini sesuai dengan apa yang

dikemukakan Sallis (1993: 38): "*Leadership is pivotal to the succes of total quality management*".

Rumusan premis-premis tersebut, berfungsi sebagai pedoman pada proses inkuiri penelitian naturalistik kualitatif. Selanjutnya dengan mendasarkan pada premis-premis tadi, dikembangkan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai alat proses inkuiri pengumpulan data.

Pertanyaan-pertanyaan untuk mempelajari fokus penelitian disusun berkenaan dengan, *pertama*, efektivitas unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah dalam memberikan layanan profesional terhadap guru, staf inti, dan karyawan sekolah, sehingga muncul pertanyaan:

1. Bagaimanakah persepsi kepala sekolah tentang perannya sebagai *educational leader* (termasuk *kepemimpinan intrapreneur*), dan *educational manager* (termasuk *manajer intrapreneur*)?
2. Bagaimanakah persepsi guru, staf inti, dan karyawan sekolah tentang peran kepala sekolah, sebagai *educational leader and manager*?
3. Bagaimanakah sifat hubungan kepala sekolah, guru, karyawan, dan staf inti sekolah?
4. Kegiatan apa sajakah yang dilakukan kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin dan manajer pendidikan?

Kedua, berkenaan dengan hasil kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah dalam bentuk proses manajemen sekolah sebagai suatu sistem beserta komponen-komponennya, muncul pertanyaan:

1. Bagaimanakah persepsi guru tentang perannya sebagai fasilitator pembelajaran atau manajer kelas?
2. Bagaimanakah persepsi karyawan sekolah tentang perannya sebagai *supporting unit* dalam sistem sekolah?
3. Bagaimanakah persepsi pembantu/wakil kepala sekolah, ketua rumpun, ketua program studi tentang perannya sebagai staf inti sekolah?
4. Bagaimanakah persepsi guru, staf inti dan karyawan tentang iklim kerja (fisik dan psikologis) di sekolah?
5. Sejauh manakah penyiapan kurikulum di industri dan di sekolah dalam program Pendidikan Sistem Ganda (PSG)?

6. Kegiatan apa sajakah yang dilakukan guru dalam perannya sebagai *manager of learning*?
7. Kegiatan apa sajakah yang dilakukan siswa dalam proses belajar, di sekolah atau di luar sekolah?
8. Sejauh manakah efektivitas dan efisiensi pendayagunaan prasarana dan sarana pendidikan?
9. Apakah faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen sekolah ditinjau dari suprastruktur sekolah dan lingkungan?

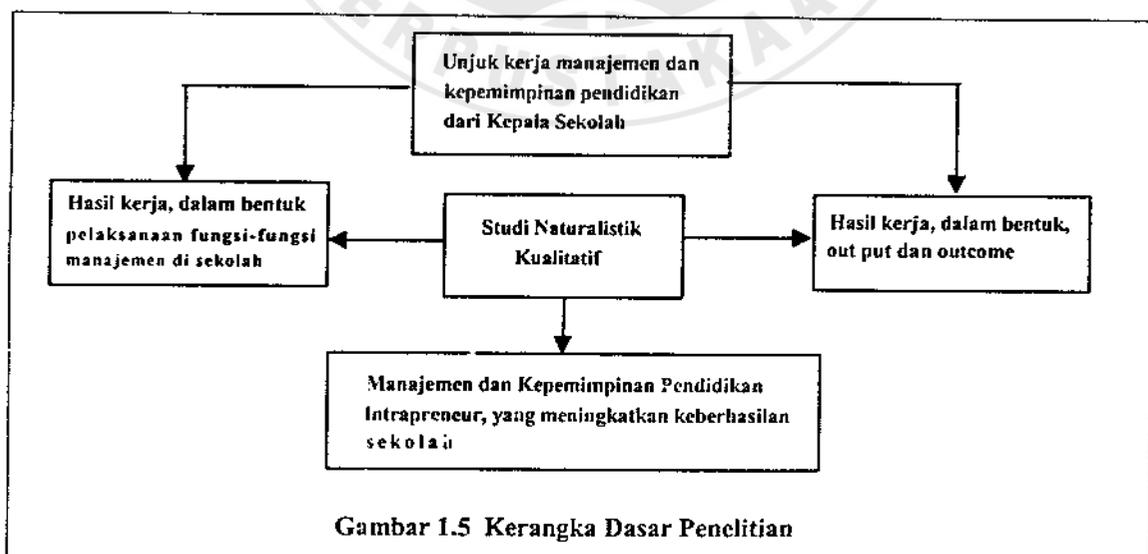
Ketiga, berkenaan dengan hasil kerja kepala sekolah dalam bentuk hasil pelaksanaan manajemen sekolah (keberhasilan sekolah), muncul pertanyaan:

1. Bagaimanakah efektivitas sistem penelusuran lulusan, dan penempatan lulusan di dunia usaha/dunia industri?
2. Bagaimanakah pandangan siswa tingkat akhir terhadap kemungkinan mereka berwirausaha?
3. Bagaimanakah tingkat pencapaian kompetensi yang digambarkan oleh nilai-nilai akademik lulusan?
4. Seberapa besar produktivitas sekolah dilihat dari *output* dan *outcome*?

Keempat, berkenaan dengan sistem manajemen sekolah.

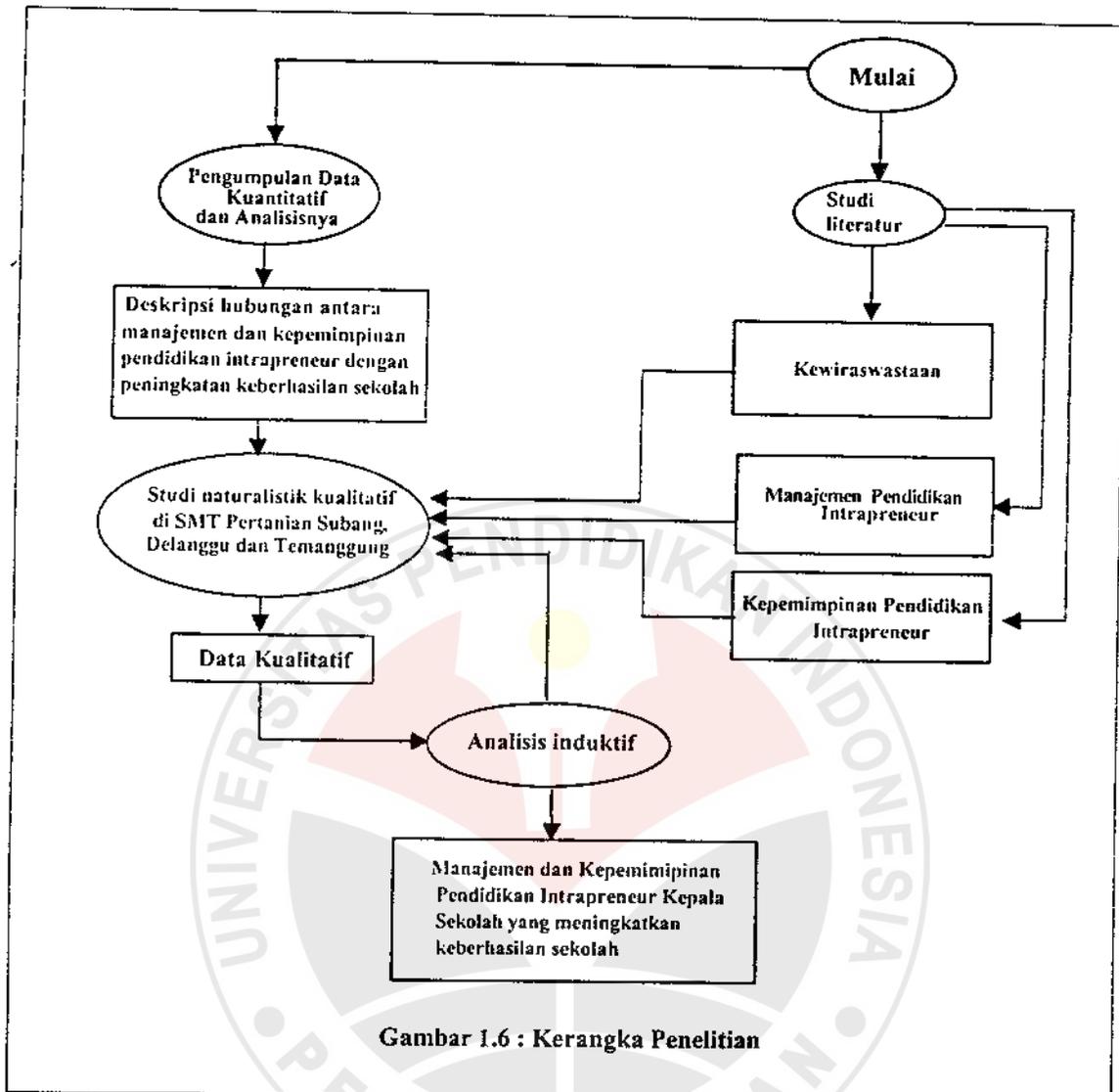
1. Bagaimanakah efektivitas pelaksanaan program PSS dan PSG?
2. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program PSS dan PSG?

Proses dan hasil yang diharapkan dari kedua tahapan penelitian dan prosesnya dapat dilihat pada bagan-bagan kerangka penelitian, sebagai berikut:



Gambar 1.5 Kerangka Dasar Penelitian

Hasil yang diharapkan dari kedua tahapan penelitian dan prosesnya dapat dilihat dalam bagan kerangka penelitian sebagai berikut:



1.7 Lokasi dan Lama Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Sekolah Menengah Teknologi Pertanian di Indonesia termasuk Pusat Pengembangan Penataran Guru Pertanian Cianjur. Penyebaran kuesioner unjuk kerja kepemimpinan dan manajerial Kepala SMT Pertanian di Indonesia, dilakukan para petugas dan widyaiswara PPPG Pertanian Cianjur bersamaan dengan tugas mereka memonitor dan mengevaluasi pengembangan sekolah seutuhnya dan pelaksanaan PSG.

Mereka juga mengukur tingkat keberhasilan Sekolah Menengah Teknologi Pertanian, melalui instrumen yang disiapkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta.

Dalam hal ini, peneliti "berfungsi" pula sebagai salah seorang pemonitor. Hasil pengumpulan data dapat dijadikan dasar perhitungan pertumbuhan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia yang diduga merupakan dampak unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah.

Studi naturalistik kuantitatif ini dilakukan di PPPG Pertanian Cianjur, SMT Pertanian Subang, Jawa Barat, SMT Pertanian Delanggu, dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung, Jawa Tengah.

No.	Kegiatan Penelitian	Tempat	Waktu
1	2	3	4
1	Penyusunan kuesioner unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan Kepala Sekolah	Bandung	Januari 1995 s/d April 1995
2	Uji Coba Instrumen	PPPG Kejuruan Jakarta	Mei 1995 s/d Juni 1995
3	Revisi Instrumen	Bandung	Juli 1995
4	Penyebaran Instrumen dan Pengumpulan Data	SMT di Indonesia & PPPG Pertanian Cianjur	Oktober 1995 s/d Pebruari 1996
5	Analisis data kuantitatif	Bandung	Januari 1995 s/d Pebruari 1996
6	Orientasi dan Overview	SMT Pertanian Jabar	November 1995
7	Orientasi dan Overview	SMT Pertanian Jateng	Desember 1995
8	Eksplorasi fokus penelitian	SMT Pertanian Jateng	Januari s/d Juni 1996
9	Member check	SMT Pertanian Jateng	Juni, Juli 1996
10	Penulisan laporan akhir penelitian dan kaji ulang penulisan disertasi	Bandung SMTP Jateng	Agustus s/d Nopember 1996

Penelitian ini memakan waktu sekitar dua puluh bulan.