

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Sejalan dengan metode penelitian yang diuraikan pada Bab III, pembahasan dalam bab ini akan dimulai dengan hasil pengumpulan data kuantitatif dan analisisnya. Hasil pembahasan analisis data kuantitatif tersebut akan dijadikan masukan dalam membahas hasil studi naturalistik kualitatif dan juga masukan dalam memilih alternatif strategi, bagi perumusan kesimpulan dan saran-saran.

5.1 Pembahasan Hasil Analisis Data Kuantitatif

Pada subbab 4.1. dijelaskan analisis data kuantitatif, yang menghasilkan profil kepala SMT Pertanian di Indonesia yang meliputi sembilan variabel manajemen dan kepemimpinan pendidikan dan profil peningkatan keberhasilan SMT Pertanian pada tahun 94/95 s/d 95/96 yang meliputi delapan variabel. Pada subbab ini akan dibahas profil kemampuan kepala SMT Pertanian, profil peningkatan keberhasilan SMT Pertanian, analisis korelasi kanonik antara dua himpunan variabel tersebut. serta analisis tabulasi data kuantitatif.

5.1.1 Profil Kemampuan Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Kepala SMT Pertanian di Indonesia, dan Profil Peningkatan Keberhasilan Sekolah antara Tahun 1994/1995 hingga 1995/1996

Berdasarkan diagram 4-1 yang menggambarkan histogram nilai rerata himpunan variabel manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala SMT Pertanian di Indonesia, didapat simpulan sebagai berikut.

Lima variabel yang menunjukkan profil unjuk kerja manajemen pendidikan memiliki rerata yang hampir sama, yaitu berkisar antara 60,6 hingga 63,5 dengan urutan aspek kemampuan manajemen siswa, aspek kemampuan manajemen program dan sumber daya, aspek kemampuan mengorganisasikan sekolah, aspek kemampuan manajemen personil, dan aspek kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah.

Empat variabel yang menunjukkan profil unjuk kerja kepemimpinan pendidikan, memiliki rerata berkisar di antara 80,52 hingga 93,29 dengan urutan aspek keterampilan pengambilan keputusan, aspek keterampilan memotivasi dan kreativitas, aspek keterampilan komunikasi, dan aspek keterampilan dasar kepemimpinan.

Diagram 4.2. yang menggambarkan nilai rerata peningkatan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia, dimana komponen keberhasilan sekolah dapat diurutkan menjadi komponen pembinaan lingkungan sekolah, komponen pembinaan kesiswaan, komponen pengembangan organisasi dan manajemen, komponen pengembangan fasilitas, komponen peningkatan sumber dana dan unit produksi, komponen pengembangan kegiatan belajar mengajar, komponen pembinaan tenaga pendidikan, dan komponen hubungan kerja sama sekolah dan industri.

Komponen terlemah dalam peningkatan keberhasilan sekolah, yaitu hubungan kerja sama sekolah dan industri, menggambarkan kurangnya data dan informasi tentang klasifikasi jabatan yang ada di dunia usaha dan industri, kelemahan dalam pelaksanaan Pendidikan Sistem Ganda (PSG), yang berkaitan pula dengan, kelemahan pembinaan sekolah oleh industri melalui majelis sekolah, kelemahan dalam ujian profesi, yang dilaksanakan oleh sekolah dan industri, dan kelemahan dalam penyaluran lulusan, yang menggambarkan rendahnya taraf serap lulusan oleh dunia usaha dan industri.

Kelemahan dalam komponen ini berarti kelemahan SMT Pertanian dalam menyelenggarakan fungsi sekolah menengah kejuruan pada umumnya, yaitu sebagai lembaga yang harus menyiapkan tenaga kerja bagi dunia usaha/industri, maupun tenaga yang mampu menyiapkan lapangan kerja sendiri yang sesuai dengan derap pembangunan nasional.

Dari kedua subkelompok dalam aspek kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah terlihat bahwa aspek kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah dan aspek keterampilan dasar kepemimpinan menduduki rangking terendah dalam kelompoknya, dan dapat diartikan, kedua aspek tersebut merupakan aspek terlemah dari kepala SMT Pertanian di Indonesia. Di sisi lain, kedua aspek tersebut merupakan aspek terpenting dalam kepemimpinan pendidikan kepala sekolah karena keduanya berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, keterampilan menganalisis nilai, yang merupakan salah satu indikator keberhasilan seorang pemimpin, yaitu keberhasilan dalam menetapkan strategi yang logik, dan kebijaksanaan yang bermakna tinggi dalam operasionalnya (Sanusi, 1989: 15).

Kedua, keterampilan menetapkan hubungan dengan masyarakat, keterampilan menetapkan kecenderungan pendidikan di masa yang akan datang, dan keterampilan konseptual, merupakan kemampuan yang berkenaan dengan kreativitas yang merupakan kemampuan kunci seorang manajer dan pemimpin pendidikan intrapreneur. Seorang pemimpin dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan menciptakan, menjelaskan, dan menawarkan gagasan dalam tema-tema menarik yang cukup kreatif, terbuka untuk diuji dan lebih unggul dalam persaingan atau tawar-menawar dengan orang lain (Sanusi, 1989:13).

Ketiga, diakui kemampuan mengambil keputusan dewasa ini, umumnya diterima sebagai inti kepemimpinan, (Siagian, 1991: 46) dan merupakan kriteria utama dalam menggunakan efektivitas kepemimpinannya. Namun, demikian hasil analisis kuantitatif menunjukkan, meskipun rerata unjuk kerja pengambilan keputusan cukup tinggi dalam diagram profil kepala SMT Pertanian di Indonesia, tingkat pertumbuhan keberhasilan sekolah yang utama hubungan kerja sama sekolah dan industri, yang meliputi aspek penempatan lulusan di industri merupakan aspek terendah dalam profil keberhasilan sekolah (lihat diagram 4.2).

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa:

Pertama, kemampuan mengambil keputusan yang merupakan inti kepemimpinan dan merupakan kriteria utama dalam mengukur efektivitas kepemimpinan, namun kebermaknaannya dalam peningkatan keberhasilan lembaga akan terjadi dalam konteks kegiatan penjabaran dan penetapan tujuan sekolah, dan dalam konteks fungsi pemimpin sebagai penentu arah organisasi. Hal ini dibuktikan dengan data, rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam menjabarkan dan menetapkan tujuan pembelajaran, memungkinkan rendahnya tingkat hubungan sekolah dan industri dan rendahnya penempatan lulusan sekolah di industri (lihat diagram 4.1 dan diagram 4.2).

Kedua, keterampilan dasar kepemimpinan yang menggambarkan keterampilan konseptual, dan memformulasikan peluang, dengan nilai rerata terendah dalam aspek kepemimpinan, diduga mengakibatkan rendahnya peningkatan keberhasilan sekolah. Dengan kata lain kelemahan kepemimpinan intrapreneur, mengakibatkan kelemahan peningkatan keberhasilan sekolah.

5.1.2 Profil Peningkatan Keberhasilan SMT Pertanian dalam Kategori Peningkatan Keberhasilan Pengembangan Organisasi dan Manajemen (POM)

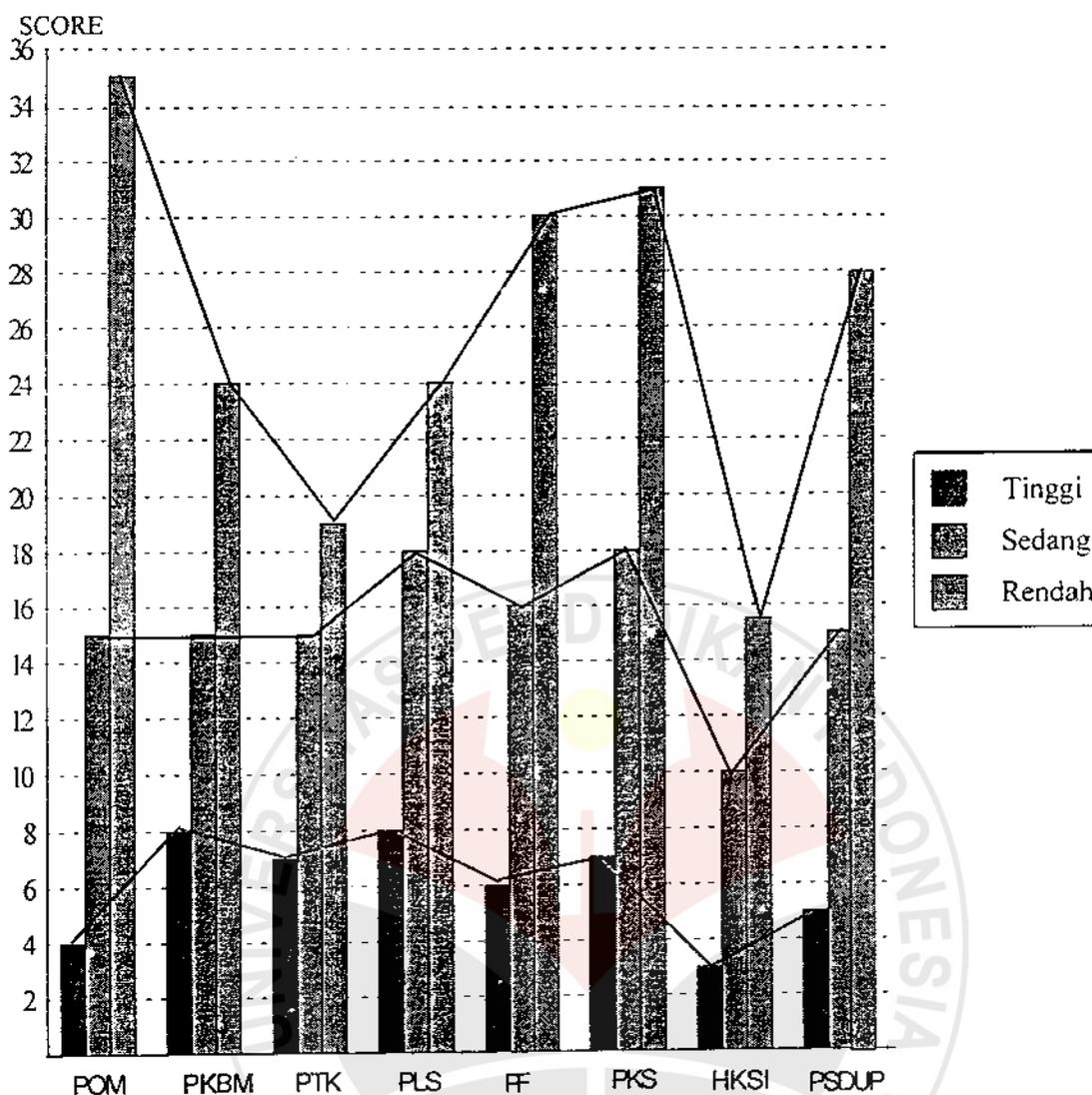
Memperhatikan profil kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan Kepala SMT Pertanian di Indonesia, ternyata aspek terlemahnya adalah kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah (KMTS).

Aspek KMTS tersebut meliputi keterampilan menganalisis nilai yang ada di masyarakat, menetapkan hubungan sekolah dengan masyarakat, menetapkan kecenderungan pendidikan di masa yang akan datang, dan keterampilan konseptual.

Keempat hal di atas berkenaan dengan kemampuan kreativitas kepala sekolah. Profil tersebut menggambarkan seolah-olah semua Kepala SMT Pertanian di Indonesia memiliki kelemahan dalam kemampuan kreativitas dan semua SMT Pertanian di Indonesia masih berada dalam tahap krisis kepemimpinan atau krisis manajemen. Memperhatikan hasil data kualitatif dari SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung, dan dengan mendasarkan pada pendapat Lubis (1986: 110) tentang tahapan pertumbuhan organisasi (Greiner: 1972), kedua sekolah tersebut sudah berada pada tahapan pertumbuhan organisasi melalui kerja sama/kolaborasi, atau tahapan profesional.

Untuk mengoreksi penafsiran profil peningkatan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia tersebut, *pertama*, dilakukan kategorisasi peningkatan keberhasilan sekolah dalam pengembangan organisasi dan manajemen, dengan mendasarkan pada data variabel POM dalam suatu kurva normal. Diperoleh: 6 data (12, 5%) dalam kategori tinggi, 36 data (75%) dalam kategori sedang, dan 6 data (12, 5%) dalam kategori rendah (lihat lampiran 3). *Kedua*, selanjutnya dalam kategori tersebut dibuat profil peningkatan keberhasilannya seperti yang terlihat dalam diagram 5.1.

Diagram 5.1 menggambarkan bahwa ketiga kategori sekolah memiliki aspek terlemah pada hubungan kerja sama sekolah dan industri. Hal ini sesuai dengan profil peningkatan keberhasilan SMT Pertanian secara menyeluruh di Indonesia. Namun, gambaran ini perlu dikoreksi oleh data kualitatif, khususnya bagi SMT Pertanian yang memiliki aspek peningkatan pengembangan organisasi dan manajemen yang tinggi (6 data).



5.1 Histogram Nilai Rerata Peningkatan Keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia dalam Kategori Tahap Pengembangan Organisasi dan Manajemen yang Tinggi, Sedang, dan Rendah.

Aspek yang tertinggi pada kategori rendah dan sedang, dan juga pada profil peningkatan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia secara menyeluruh adalah pengembangan lingkungan sekolah (PLS), yang meliputi kebersihan, kesehatan, ketertiban, keindahan dan kerindangan, serta keamanan dan kekeluargaan.

Semua hal tersebut, merupakan target sekolah pelaksana PSS yang paling mungkin untuk segera dilaksanakan sejak dipromosikannya PSS pada awal pelita kelima sehingga wajarlah kalau pada saat ini, aspek tersebut merupakan aspek tertinggi.

Dari pembahasan dalam subbab ini dapat ditarik kesimpulan bahwa 87, 5% Kepala SMT Pertanian di Indonesia diduga memiliki kelemahan dalam kemampuan menetapkan tujuan sekolah dan 87, 5% SMT Pertanian di Indonesia berada pada tahapan krisis kepemimpinan atau krisis manajemen.

5.1.3 Korelasi Profil Kemampuan Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Kepala SMT Pertanian dengan Profil Peningkatan Keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia

Dari tabel 4.3 dan 4.4 dapat ditarik kesimpulan bahwa korelasi kanonik dari kedua himpunan, yaitu $\rho = 0,884$ yang signifikan dapat memberi informasi hasil penelitian. Dengan memperhatikan tabel 4.6 dan 4.8 serta tabel 4.7 dan 4.9 pada nilai korelasi kanonik $\rho = 0,884$ pada himpunan variabel kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan yang membobotnya adalah KMTS dengan koef = 0,72 dan kor = 0,894, KMPSD dengan koef = 0,557 dan kor = 0,865, KMP dengan koef = -0,82 dan kor = 0,69, dan tiga variabel pada himpunan variabel peningkatan keberhasilan sekolah, yaitu HKSI dengan koef = 0,398 dan kor = 0,937, PTK dengan koef = 0,359 dan kor = 0,857, PKBM dengan koef = 0,27 dan kor = 0,84, dan PF dengan koef = -0,23 dan kor = 0,765.

Meneliti tingkat korelasi dan koefisiennya dari variabel KMTS dan KMPSD terhadap variabel kanoniknya maka urutannya adalah komponen KMTS dan komponen KMPSD. Sedangkan komponen PF, bersifat sebagai variabel penekan (supressor).

Urutan tingkat korelasi setiap variabel peningkatan keberhasilan sekolah terhadap variabel kanoniknya adalah komponen HKSI, komponen PTK, dan komponen PKBM. Dari semua data di atas ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis penelitian kuantitatif memberikan gambaran kesimpulan sebagai berikut.

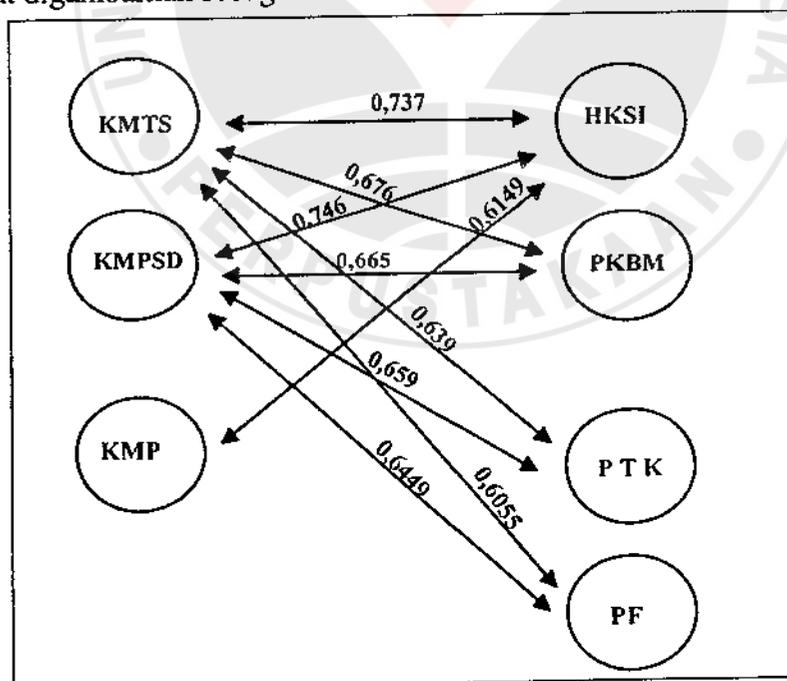
Pertama, peningkatan keberhasilan sekolah terutama digambarkan oleh komponen hubungan kerja sama sekolah dan industri, termasuk penyaluran lulusan, pembinaan tenaga kependidikan, yang berkaitan dengan profesionalisme guru, dan pengembangan kegiatan belajar mengajar di kelas, yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran yang mengarah pada penguasaan kompetensi kejuruan.

Urutan ini sangat logis karena keberhasilan sekolah menengah kejuruan ditentukan oleh besarnya taraf serap dunia usaha dan dunia industri terhadap lulusannya, dan hubungan kerja sama sekolah dan industri/dunia usaha. Keberhasilan sekolah tersebut akan ditentukan

oleh efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar di kelas. Selanjutnya, kunci keberhasilan KBM di kelas adalah guru sebagai manajer kelas. Di samping itu, tersedianya fasilitas KBM, akan meningkatkan kontribusi kemampuan kepala sekolah dalam mendorong peningkatan keberhasilan sekolah.

Kedua, komponen keterampilan menjabarkan tujuan sekolah dan keterampilan manajemen program dan sumber daya pendidikan dari kepala sekolah, sangat mempengaruhi peningkatan keberhasilan sekolah, khususnya digambarkan dalam ketiga komponen yang diuraikan pada penjelasan pertama. Korelasi himpunan variabel unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah, didapatkan 0,884 dan struktur kedua himpunan variabel seperti digambarkan oleh V1 dan W1. Himpunan variabel unjuk kerja manajemen dan kepemimpinan pendidikan diboboti dua variabel (yang paling menonjol), yaitu keterampilan menjabarkan tujuan sekolah dan keterampilan manajemen program dan sumber daya, sedangkan variabel kemampuan manajemen personel, mendorong lebih berhasilnya peningkatan sekolah.

Urutan ini sangat logis karena keterampilan menetapkan tujuan sekolah merupakan langkah pertama pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, baik manajemen program maupun manajemen sumber daya pendidikan. Dengan bantuan tabel 4-13 korelasi antarvariabel kedua himpunan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.3: Korelasi antar variabel kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan dari kepala SMT Pertanian, dengan variabel peningkatan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia.

Pada gambar 4.3 terlihat bahwa korelasi antara KMTS dan HKSI, dan korelasi KMPSD dengan HKSI, cukup tinggi yaitu 0,737 dan 0,746. Gambaran ini mendukung kesimpulan yang diuraikan terdahulu bahwa: *kemampuan menjabarkan tujuan sekolah yang didukung, keterampilan dalam pengambilan keputusan dan kemampuan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen akan sangat mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam arti penempatan lulusan di dunia usaha dan industri.*

5.1.4 Pembahasan Hasil Tabulasi Data Kuantitatif

Dengan bertitik tolak dari hasil korelasi kanonik dari kedua himpunan variabel, yaitu $\rho = 0,884$ yang signifikan maka dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Semua komponen peningkatan keberhasilan sekolah, berkorelasi dengan kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah, khususnya dalam aspek kemampuan menjabarkan tujuan sekolah, dan kemampuan manajemen program (kurikulum, GBPP) dan manajemen sumber daya pendidikan. Secara grafis dapat dilihat dalam diagram 4-1 bahwa aspek terlemah dalam kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala SMT Pertanian di Indonesia adalah kemampuan menjabarkan tujuan sekolah (KMTS dengan rerata terendah sebesar 60,604) dan menghasilkan hubungan kerja sama sekolah dan industri (HKSI dengan rerata terendah sebesar 10,086) dalam peningkatan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia yang digambarkan dalam diagram 4-2.

Apabila kemampuan menjabarkan tujuan sekolah ini dijadikan landasan dalam pengelompokan kemampuan kepala SMT Pertanian di Indonesia, juga hubungan kerja sama sekolah dan industri dijadikan landasan dalam pengelompokan peningkatan keberhasilan SMT Pertanian di Indonesia, maka didapat sembilan kepala SMT Pertanian terbaik, dengan nomor urut 1-2-3-5-4-35-6-23-7 dan sembilan SMT Pertanian terbaik, dengan nomor urut 1-2-10-5-4-18-35-30-24.

Dari data tersebut terlihat lima dari sembilan sekolah terbaik, yaitu nomor urut 1-2-5-4-35, diduga dihasilkan oleh lima dari sembilan kepala sekolah terbaik, yaitu nomor urut 1-2-5-4-35. Dari tabulasi data tersebut, juga dapat ditampilkan sembilan SMT Pertanian yang menggambarkan peningkatan keberhasilan terburuk, yaitu nomor urut 44, 40, 37, 33, 42, 47, 43, 45 dan 48, serta sembilan kepala SMT Pertanian dengan kemampuan menjabarkan tujuan sekolah terlemah yaitu No. urut: 25, 27, 33, 37, 40, 42, 45, 47, 48.

Data ini menggambarkan, tujuh dari sembilan sekolah dengan peningkatan keberhasilan terburuk diduga dihasilkan oleh tujuh kepala SMT Pertanian dengan kemampuan menjabarkan tujuan sekolah terendah pula, yaitu nomor urut 40, 37, 33, 42, 47, 45, dan 48.

Kesimpulan pertama: data dan deskripsi di atas mendukung analisis hasil korelasi kanonik bahwa kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah merupakan aspek utama kemampuan kepala sekolah, yang membuat himpunan komponen kemampuan kepala sekolah berkorelasi dengan himpunan variabel peningkatan keberhasilan sekolah. Disamping itu peningkatan keberhasilan sekolah pada dasarnya sangat bergantung pada kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah.

Kedua, dari tabulasi data juga didapat, empat dari sembilan kepala SMT Pertanian terbaik yaitu nomor urut 3, 6, 23, 7 menghasilkan peningkatan keberhasilan sekolah dengan kategori sedang.

Dari tabulasi data diperoleh rincian, keempat kepala sekolah tersebut memiliki nilai nilai KMK terendah dalam kelompok sembilan terbaik, nilai KMvK terendah dalam kelompok sembilan terbaik, nilai KK terendah dalam kelompok sembilan terbaik, dan nilai KDK terendah dalam kelompok sembilan terbaik.

Selanjutnya, dari tabulasi juga diperoleh data bahwa dua dari sembilan kepala sekolah dengan kemampuan terendah, mampu menghasilkan peningkatan keberhasilan sekolah dalam kategori sedang, yaitu nomor urut 25 dan 27, dengan rincian nilai KMK tertinggi dalam kelompok sembilan terendah, nilai KMvK tertinggi dalam kelompok sembilan terendah, nilai KK tertinggi dalam kelompok sembilan terendah, dan nilai KDK tertinggi dalam kelompok sembilan terendah.

Kesimpulan kedua: dari data dan rinciannya diatas ini dapat diduga, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi dan kreativitas, kemampuan komunikasi, dan kemampuan dasar kepemimpinan, juga merupakan komponen kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan dari kepala sekolah yang cukup dominan dalam peningkatan keberhasilan sekolah.

Ketiga, dari sembilan sekolah yang dikategorikan terbaik dari 48 SMT Pertanian yang didasarkan atas komponen hubungan kerja sama sekolah dan industri (HKSI), PKBM dan

PTK ternyata juga memiliki nilai keberhasilan sekolah yang cukup tinggi pula dalam komponen lainnya, yaitu PF ditunjukkan oleh 6 sekolah, PSDUP ditunjukkan oleh 6 sekolah, PKs ditunjukkan oleh 6 sekolah, POM ditunjukkan oleh 5 sekolah, dan PLS ditunjukkan oleh 5 sekolah.

Kesimpulan ketiga: dari data di atas dapat diduga, keberhasilan sekolah yang ditunjukkan oleh komponen HKSI, PKBM, dan PTK dalam korelasi kedua himpunan, juga digambarkan komponen lainnya, yaitu pengembangan organisasi dan manajemen, pengembangan fasilitas, pengembangan kesiswaan, pengembangan lingkungan sekolah, dan pengembangan sumber daya dan unit produksi.

Dengan demikian diduga bahwa **peningkatan keberhasilan sekolah ditunjukkan oleh delapan komponen** yang digunakan untuk monitoring dan evaluasi SMK.

Keempat, selanjutnya, sembilan kepala sekolah yang dikategorikan terbaik dari 48 kepala SMT Pertanian di Indonesia, yang klasifikasinya didasarkan atas nilai komponen kemampuan menjabarkan tujuan sekolah (KMTS), ternyata kelompok tersebut juga memiliki kemampuan yang cukup tinggi juga dalam komponen lainnya, yaitu nilai KMK tertinggi ditunjukkan oleh 6 sekolah, nilai KK tertinggi ditunjukkan oleh 6 sekolah, nilai KDK tertinggi ditunjukkan oleh 5 sekolah, nilai KMP tertinggi ditunjukkan oleh 6 sekolah, dan nilai KMS tertinggi ditunjukkan oleh 9 sekolah.

Kesimpulan keempat: selanjutnya data menunjukkan bahwa meskipun dalam korelasi kedua himpunan, komponen yang memboboti kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan adalah KMTS dan KMPSD, komponen lain dalam himpunan tersebut juga menunjukkan nilai yang tinggi, yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan komunikasi, kemampuan dasar kepemimpinan, kemampuan manajemen personal, dan kemampuan mengorganisasikan sekolah.

5.2 Pembahasan Hasil Data Kualitatif

Sejalan dengan profil kemampuan kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan yang dikemukakan dalam subbab 2.2 terdahulu, yaitu dalam aspek kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah, kemampuan mengorganisasikan sekolah,

kemampuan manajemen program dan sumber daya, kemampuan manajemen personal, kemampuan manajemen siswa, keterampilan dasar kepemimpinan, keterampilan komunikasi, keterampilan memotivasi dan kreativitas, keterampilan mengambil keputusan.

Pembahasan hasil data kualitatif akan dilakukan berdasarkan sembilan aspek tersebut.

5.2.1 Pembahasan tentang Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam Menjabarkan Tujuan Sekolah

Tujuan pendidikan dari SMT Pertanian telah ditetapkan dalam kurikulum SMK 1994. Kepala sekolah berkewajiban menjabarkan tujuan pendidikan sejalan dengan GBPP yang ada. Berdasarkan kurikulum SMK 1994 kepala sekolah diharapkan dapat memahami karakteristik lapangan kerja yang potensial akan diisi oleh tamatan sekolah, berdasarkan program studinya, serta menetapkan kompetensi yang harus dimiliki tamatannya.

Kepala sekolah diharapkan mampu mengkonsepsikan nilai-nilai yang ada di masyarakat dan menerjemahkannya menjadi tujuan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Lipham, Rankin, Hoeh (1985: 1), yaitu: *".... The role of the principal in reaching consensus on educational values and translating them into meaningful school-wide goals and objective is crucial to the success of school ..."*

Dengan demikian misi profesional kepala sekolah adalah menghubungkan kebijaksanaan pendidikan dengan perubahan sosial (Sutisna 1991: 33).

Berkaitan dengan hal-hal di atas, kedua kepala SMT Pertanian di Jawa Tengah telah mampu menetapkan profil kemampuan kejuruan yang harus dimiliki tamatannya, yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja/perusahaan yang menjadi institusi pasangannya, seperti yang ditunjukkan di dalam program PSG setiap sekolah.

Wawancara dengan ketua rumpun dan ketua program studi budi daya tanaman pangan dan hortikultura dan program studi perikanan pada SMT Pertanian Subang, kurang menggambarkan penguasaan akan kompetensi kejuruan yang harus dimiliki tamatannya, seperti yang ditetapkan dalam dokumen program kerja PSG yang mereka buat bersama institusi pasangannya.

Di lain pihak, kegiatan pembelajaran di kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah menggambarkan adanya upaya pemecahan masalah lingkungan sekolah seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolahnya.

Sekolah sebagai suatu sistem dalam ekosistemnya, yaitu lingkungan. Dalam hal ini kepala sekolah diharapkan mampu memahami kecenderungan perkembangan jabatan, yang potensial dapat diisi tamatannya di masa depan.

Kepala sekolah diharapkan mampu menetapkan profil tamatannya yang adaptif terhadap pertumbuhan dan perkembangan lingkungan dunia usaha dan industri (Engkoswara 1986: 6).

Dengan perkataan lain, kepala sekolah diharapkan mampu menetapkan kecenderungan pendidikan di masa yang akan datang melalui kemampuan menetapkan dan memformulasikan peluang serta menjabarkannya dalam tujuan pembelajaran yang operasional.

Dalam memahami sistem nilai yang ada di masyarakat lingkungan sekolah, kepala sekolah diharapkan mampu mempersepsikan peluang-peluang yang ada, dan kemudian memformulasikannya (Bird 1989: 4; Lessem 1992: 43; Kao 1991: 14; Kuratko Hodgetts 1989). Harapan ini juga dituangkan dalam kurikulum 1994 yang merupakan perbaikan dari kurikulum 1984, yang dengan tegas menyatakan bahwa "...tumbuhnya kreativitas sekolah dalam menyusun program pendidikan secara dinamis dan inovatif (Buku III Kurikulum Dikmenjur 1994: 12). Akhirnya, kepala sekolah diharapkan mampu menyesuaikan misi dan tujuan sekolahnya dengan tuntutan masa depan dengan pendekatan normatif perspektif dengan orientasi masa depan (Engkoswara 1986: 4). Kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan produk-produk kreatif, yang mampu meningkatkan kehidupan ekonomi lingkungan, dan sekaligus mampu meningkatkan popularitas.

Data lapangan menggambarkan bahwa harapan yang diuraikan di atas tergambar dalam uraian yang dikemukakan oleh kepala SMT Pertanian Delanggu dan Temanggung, dan program pembelajaran caturwulan. Melalui observasi didapat gambaran bahwa kegiatan pembelajaran siswa di kedua SMT Pertanian tersebut sesuai dengan uraian yang dikemukakan kepala sekolah, maupun dokumen program caturwulan, baik yang ada di ketua rumpun, program studi, maupun guru-guru.

Wawancara dengan kepala SMT Pertanian di Subang tentang kecenderungan pendidikan di masa depan juga menggambarkan adanya antisipasi ke arah itu, hanya tidak didukung oleh dokumen yang ada di program studi dan guru, demikian juga kegiatan pendidikan di sekolah. Dalam mengupayakan agar profil kemampuan kejuruan adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di masa yang akan datang, ketiga SMT Pertanian yang diobservasi, telah melaksanakan *broad based curriculum*, dengan

konsekuensi bertambahnya beban belajar siswa. Guru-guru dan staf pimpinan di kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah dengan bangga mengemukakan motto mereka, *tiada hari tanpa belajar dan tiada hari tanpa bekerja*, sedangkan wakil kepala SMT Pertanian di Subang mengeluh karena tidak adanya dana untuk menambah honor guru, dengan bertambahnya tugas mengajar dalam pelaksanaan *broad based curriculum*.

Kemampuan kepala sekolah dalam melihat dan memformulasikan peluang di masa depan dan menerjemahkannya dalam tujuan pembelajaran, belum banyak ditunjukkan meskipun ada SMT Pertanian yang sudah menjadi konsultan pengembangan industri kecil. Hal ini digambarkan dari hasil observasi, wawancara, maupun studi terhadap dokumentasi perencanaan pengembangan di setiap sekolah. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan, adanya sekolah yang kondusif terhadap pembaharuan dan ada juga sekolah yang sulit untuk dikembangkan dan mewartakan pembaharuan.

Kedua kepala SMT Pertanian di Jawa Tengah telah mampu menetapkan harapan dunia kerja terhadap profil kemampuan kejuruan dari para tamatan sekolahnya, dan mereka telah mampu membawa sekolahnya menjadi agen perubahan bagi masyarakat lingkungan sekolahnya.

Kepala SMT Pertanian di Subang, secara lisan mampu mengemukakan harapan dan tuntutan dunia kerja, dan menetapkan profil kemampuan kejuruan tamatannya, namun tidak didukung oleh dokumen perencanaan serta fakta pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Kewajiban seorang kepala sekolah untuk berperang melawan kebodohan, kelemahan, dan kekurangan pada masyarakat (siswa-siswi sekolah) di firmankan Allah Swt dalam Al-qur'an surat 9:38, yaitu: *"Hai orang-orang yang beriman apakah sebabnya apabila dikatakan kepada kamu: "Berangkatlah (untuk berperang) pada jalan Allah " kamu merasa berat dan ingin tinggal di tempatmu? Apakah kamu puas dengan kehidupan di dunia sebagai ganti kehidupan di akhirat? Padahal kenikmatan hidup di dunia ini (dibandingkan dengan kehidupan) di akhirat hanyalah sedikit. Ayat ini menggambarkan bahwa hukumnya wajib bagi kepala sekolah untuk berjihad melawan kebodohan, kelemahan, dan kekurangan yang ada pada para siswa yang ada di sekolahnya, dan menjadikan tamatan sekolahnya untuk berkemampuan hidup yang lebih baik. Adapun tujuan yang diemban kepala sekolah harus berorientasi jauh ke masa depan, baik untuk masa depan kehidupan duniawi dan bahkan lebih jauh lagi, yaitu untuk kehidupan akhirat. Rasulullah Muhammad saw bersabda: "Didiklah*

anak-anakmu itu sesungguhnya mereka diciptakan untuk suatu zaman yang tidak sezaman denganmu".

Suatu kewajiban bagi kepala sekolah untuk dapat melihat peluang-peluang di masa depan, memformulasikannya dalam mengupayakan pemanfaatan peluang bagi peningkatan dan pengembangan kemampuan tamatan, dengan proses yang berdasarkan pada sistem nilai yang ada di masyarakat.

5.2.2 Pembahasan Tentang Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengorganisasikan Sekolah

Tujuan kepala sekolah dalam mengorganisasikan sekolah, antara lain menyempurnakan struktur organisasi sekolah dan menyempurnakan uraian tugasnya sesuai dengan kebutuhan pengembangan (PSS 1994: 5). Struktur organisasi sekolah menengah kejuruan sebagai suatu struktur birokrasi terpola dengan posisi hirarkhis, dari mulai kepala sekolah hingga guru dan karyawan.

Kepala sekolah diharapkan memahami prinsip-prinsip organisasi yang baik, menyusun tugas pokok dan fungsi staf, standar operasional dan prosedur kerja, dan mengestimasi struktur informal yang potensial terjadi. Kepala sekolah juga diharapkan memahami aspek keorganisasian sekolah, baik struktur mekanik seperti kompleksitas dalam jabatan, sentralisasi, formalisasi (standarisasi) dan stratifikasi, maupun struktur organik, seperti fleksibilitas program, produktifitas, efisiensi, dan moral (kepuasan kerja) (Lipham, Rankin, Hoeh 1985: 32).

Kepala sekolah yang intrapreneur diharapkan mampu mengembangkan organisasi dan orang-orang dalam organisasi secara bersama-sama (Lessem 1992). Ia juga merupakan *change agent* (Kuratko, Hodgetts 1989: 6) yang mampu memantapkan organisasi yang tangguh dalam era globalisasi.

Dari hasil penelitian di lapangan diperoleh data dan informasi bahwa berkenaan dengan tugas kepala sekolah dalam menyempurnakan struktur organisasi sekolah, baik kepala SMT Pertanian di Subang maupun kedua SMT Pertanian di Jateng, telah menyelesaikannya dengan baik. Dari ketiga sekolah yang dijadikan tempat penelitian, didapat dokumen tentang struktur organisasi sekolah, lengkap dengan tugas pokok dan fungsi staf. Demikian juga dokumen standar operasional dan prosedur serta mekanisme kerja. Uraian ketiga kepala

sekolah tentang struktur organisasi sekolah dan tugas pokok serta fungsi staf, tidak jauh berbeda karena ketiganya telah beberapa kali mengikuti penataran pelaksanaan PSS di PPPG Pertanian Cianjur.

Ketiga kepala SMT Pertanian juga menjelaskan tentang adanya kegiatan pertemuan antar keluarga guru dan karyawan sekolah, antara lain dalam bentuk arisan bulanan, yang menggambarkan adanya organisasi informal, yang dimanfaatkan kepala sekolah dalam memantapkan hubungan dan saling ketergantungan antara staf, guru, dan karyawan sekolah, sehingga terbentuk sistem organik.

Pada SMT Pertanian Subang, meskipun didapat dokumen tentang struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi staf, namun otoritas staf pimpinan kurang terlihat. Kepala sekolah mengeluh tentang lemahnya kreativitas dari staf dan guru. Program pembelajaran masih murni mendasarkan GBPP kurikulum 1994, belum terlihat adanya fleksibilitas program sehingga KBM kurang efisien dan kurang produktif. Kepuasan kerja guru dan staf rendah, tercermin dari keluhan wakil kepala sekolah dan guru sekolah tentang kurangnya dana untuk menambah jam kelebihan mengajar guru, akibat pelaksanaan *broad based curriculum*.

Kepala SMT Pertanian Subang, belum mampu mengembangkan organisasi sekolah dan orang-orang dalam organisasi secara bersama-sama. Tugas pokok dan fungsi organisasi SMT Pertanian, belum diantisipasi untuk menghadapi pengaruh global dalam teknologi informasi, ekonomi, iptek dan aspek-aspek lainnya.

Di lain pihak, kedua SMT Pertanian di Jateng disamping mereka memiliki dokumen tentang struktur organisasi (mekanik), maupun tugas pokok dan fungsi staf, serta standar operasional dan mekanisme kerjanya, juga terlihat dalam kegiatan pelaksanaan program pendidikan.

Gambaran tentang aspek mekanik terlihat dalam pembagian habis tugas antar staf pimpinan, adanya "*delegation of authority*", adanya standarisasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas, di laboratorium maupun di ruang praktek.

Dalam aspek organik, terlihat adanya fleksibilitas program pembelajaran di kelas, di laboratorium maupun di ruang praktek, yang mengacu pada tuntutan lingkungan KBM terlihat efisien dan sangat produktif.

Kepuasan kerja staf, guru dan karyawan terlihat pada mereka, dalam pengutaraan motto mereka yaitu *tiada hari tanpa bekerja* dan *tiada hari tanpa belajar*, yang diungkapkannya dengan senyum. Meskipun kedua kepala SMT Pertanian di Jateng tidak

mengungkapkan tentang upaya mereka dalam mengembangkan organisasi sekolah dan stafnya untuk mengantisipasi pengaruh global, dan mengantisipasi masa depan yang jauh, namun kegiatan pembelajaran yang menumbuhkan kemampuan kreativitas siswa, menghasilkan produk-produk inovatif, serta efektifnya pelaksanaan BBC, dapat dinilai bahwa mereka telah mulai menjadi *change agent*.

Kedua kepala SMT Pertanian di Jawa Tengah mengutarakan bahwa mereka memberikan fasilitas dan dorongan kepada stafnya, untuk menghilangkan ketakutan dan keraguan pada stafnya untuk melakukan perubahan. Dan hal itu merupakan pelaksanaan fungsi *change agent* dari kepala sekolah.

Kedua kepala SMT Pertanian di Jateng telah berupaya memantapkan organisasi sekolah yang tangguh dalam era global, membentuk sekolah sebagai *open system* dalam sistem lingkungan, karena adanya interaksi antara keduanya, yang digambarkan oleh pelaksanaan fungsi progresif sekolah, antara lain dalam bentuk kegiatan sekolah sebagai konsultan pengembangan industri kecil. Pelaksanaan fungsi konservatif terlihat antara lain dalam bentuk pelaksanaan konsep bagi hasil antara masyarakat dan sekolah dalam menggarap lahan pertanian masyarakat oleh para siswa.

Dari uraian dalam aspek yang kedua ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi kepala sekolah dalam membentuk dan memantapkan organisasi sekolah, baik secara mekanik maupun organik sangat penting. Hal ini dikuatkan oleh adanya firman Allah swt dalam Al-Qur'an 61:4 bahwa: "*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang dalam jalan-Nya, dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*" Barisan yang tersusun kokoh menggambarkan organisasi yang mantap, baik aspek mekanik maupun organik.

Yang dimaksudkan berperang adalah berperang melawan kebodohan, kelemahan, kekurangan, untuk menang dalam arti mampu menanggulangi pengaruh global, menyongsong masa depan. Dan Allah swt menyenangi orang-orang yang berperang melawan kebodohan, kelemahan, dan kekurangan, agar mampu hidup sebagai khalifah (QS 2:30).

Dengan mendasarkan pada Al-Qur'an (QS 61:4) memperkuat teori Lipham, Rankin, Hoeh (1985:32) tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam aspek keorganisasian sekolah, baik dalam struktur mekanik maupun struktur organik yang khususnya mengembangkan kemampuan orang-orang dalam organisasi (Lessem 1992), dapat diyakini.

Memantapkan organisasi sekolah bukan hanya dalam bentuk struktur mekanik, melainkan juga memantapkan struktur organik, yaitu meningkatkan profesionalitas staf yang ada dalam struktur. Struktur organisasi sekolah hendaknya berorientasi pada struktur organisasi industri layanan, dan bukan industri produksi. Hal ini merupakan pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)*.

5.2.3 Pembahasan tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam Manajemen Program dan Sumber Daya Pendidikan

Tugas utama kepala sekolah sebagai manajer pendidikan adalah meningkatkan program pembelajaran (Lipham, Rankin, Hoeh, 1985:129), antara lain mengevaluasi tujuan pembelajaran dalam kesesuaiannya dengan kebutuhan siswa dan masyarakat, merencanakan program peningkatan dan pengembangan tujuan instruksional, melaksanakan dan mengevaluasinya.

Dalam menyelenggarakan kegiatan pembelajaran bagi pencapaian tujuan instruksional, dibutuhkan sumber daya pendidikan, seperti keuangan, prasarana dan sarana pendidikan. Kepala sekolah bertanggungjawab dalam manajemen sumber daya pendidikan bagi terselenggaranya program pembelajaran yang efektif dan efisien.

Berkenaan dengan tugas kepala sekolah dalam memantapkan tujuan pembelajaran, hasil penelitian terhadap ketiga SMT Pertanian yang ada di Jabar dan Jateng, menggambarkan bahwa ketiga kepala sekolah melaksanakan tahapan kegiatan pembelajaran, yaitu persiapan KBM melalui pembuatan kalender pendidikan, penyusunan jadwal, dan penyusunan satuan program dan satuan pembelajaran oleh guru; pelaksanaan KBM, yang ditunjukkan oleh kegiatan pembelajaran di kelas, laboratorium dan bengkel serta lahan pertanian; dan pelaksanaan evaluasi KBM melalui kegiatan ulangan, EBTA/EBTANAS, pengisian raport serta STTB.

Upaya pemantapan tujuan pembelajaran dan manajemen sumber daya pendidikan kearah peningkatan efektivitas dan efisiensi KBM, diperlihatkan oleh kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah, melalui penggunaan modul-modul pembelajaran yang digunakan di kelas, lab, maupun bengkel praktek dan lahan pertanian. Modul pembelajaran ini memungkinkan siswa belajar "mandiri" dengan memanfaatkan sarana pembelajaran yang disiapkan guru dan teknisi.

Keputusan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta tentang pelaksanaan *broad based curriculum* bagi SMT Pertanian di Indonesia, dimaksudkan agar sekolah mampu menyiapkan tamatan yang adaptif terhadap pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengaruh global dalam segala aspek di masa depan. Ketiga SMT Pertanian yang diteliti, telah melaksanakan *broad based curriculum*, sehingga waktu kegiatan pembelajaran perminggu bertambah, dari 42 jam/minggu menjadi 52 hingga 60 jam/minggu. Ketiga kepala sekolah mengemukakan tentang maksud pelaksanaan BBC di SMT Pertanian, sesuai dengan dokumen BBC. Kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah, memberikan gambaran adanya upaya pemantapan tujuan pembelajaran, melalui penyesuaian tujuan instruksional khusus dalam KBM dengan tuntutan pengembangan lingkungan masyarakat. Dengan kata lain, modul-modul pembelajaran di SMT Pertanian Jawa Tengah, merupakan produk inovatif dalam upaya peningkatan tujuan pembelajaran dan penyesuaian dengan tujuan pengembangan masyarakat lingkungan (fungsi progresif sekolah) dan merupakan bukti adanya manajemen sumber daya pendidikan yang efektif dan efisien.

Ketiga SMT Pertanian yang diteliti, memiliki dokumen manajemen sumber daya pendidikan, seperti rencana penggunaan lahan pertanian, sesuai dengan sifat kesuburannya, daftar inventaris prasarana dan sarana pendidikan, RAPB sekolah setiap tahun, dan adanya unit produksi sekolah, yang harus berfungsi sehingga *advance workshop* dan mampu membantu menambah dana operasional pendidikan.

Adanya alat-alat lab kimia, biologi dan alat-alat praktek peternakan yang belum dimanfaatkan, dan belum pernah digunakan dalam kegiatan pembelajaran di SMT Pertanian Subang, merupakan gambaran manajemen sumber daya pendidikan yang kurang mendukung terjadinya KBM yang efektif dan efisien. Tugas kepala sekolah dalam memantapkan tujuan instruksional dan menyesuaikan dengan tuntutan pengembangan lingkungan, belum terlaksana. Tujuan *broad based curriculum*, di SMT Pertanian Subang, belum mampu dilaksanakan, meskipun mereka merasa telah melaksanakan BBC.

KBM yang terjadi di SMT Pertanian Subang sesuai dengan informasi dari beberapa hasil sebelumnya penelitian yaitu, *belum terjadinya proses belajar mengajar yang mepedulikan pembinaan, pemahaman dan penguasaan konsep, higher order thinking skills, berpikir nalar inferensial dan pencapaian kebermaknaan nilai-nilai bagi pendewasaan kepribadian (Sanusi, 1993: 3,4).*

Pelaksanaan BBC di SMT Pertanian, dimaksudkan agar sekolah mampu menyiapkan tamatan yang tangguh dalam era global di masa mendatang, yaitu tamatan yang mampu berpikir kreatif, dengan kepribadian yang mantap, dibanding dengan hanya memiliki keterampilan manual. Hal ini sejalan dengan pendapat Toffler (1989: 359), yaitu membentuk manusia super industrial, dengan kemampuan menanggulangi, kecepatan dan efisiensi dalam beradaptasi dengan penyesuaian yang terus-menerus. Upaya kearah ini, telah dibuktikan oleh kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah dengan adanya inovasi-inovasi dalam KBM. Meskipun inovasi yang dilakukan kedua SMT Pertanian di Jateng masih berorientasi pada lingkungan terdekat dari sekolah, namun telah berhasil mengubah peluang menjadi ide yang *marketable*, karena dapat ditransfer ke tempat lain, dan merupakan salah satu bukti pelaksanaan *katalis perubahan* (Kuratko, Hodgetts 1989), dan proses *instructional objectives alignment* sejalan dengan pendapat Sallis (1993: 84) tentang *institutional alignment*.

Tugas kepala sekolah dalam memantapkan atau menyesuaikan tujuan pembelajaran yang berorientasi ke masa depan, ditegaskan oleh Rasulullah saw, dalam haditsnya: "Didiklah anak-anakmu, sesungguhnya mereka diciptakan untuk suatu zaman yang tidak sezaman denganmu."

Kepala sekolah bertanggungjawab mendidik siswanya untuk masa depan, oleh karena itu tujuan pembelajaran harus berorientasi ke masa depan. Kepala sekolah yang intrapreneur, mengupayakan efektivitas dan efisiensi manajemen, dengan melaksanakan *instructional objectives alignment*, dan melakukan proses manajemen dengan berorientasi pada peluang, tidak terlalu mengandalkan sumber daya yang ada.

Kepala sekolah harus mampu menggali sumber daya pendidikan yang ada diluar sekolah, khususnya ditujukan untuk pencapaian peluang yang ada. Hal ini telah ditunjukkan oleh kepala STM Pembangunan Pertanian Temanggung.

5.2.4 Pembahasan Tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam Manajemen Personil

Tugas kepala sekolah dalam manajemen staf dan guru adalah, identifikasi staf dan guru yang baru, penugasan, orientasi, evaluasi dan pengembangan staf dan guru (Lipham, Rankin, Hoeh 1985: 160). Kondisi fisik dan psikis yang kondusif untuk tumbuh dan berkembangnya kemampuan dan kreativitas guru juga merupakan tugas utama kepala sekolah. Bahkan Creemers dan Reynold (1990: 252) mengemukakan bahwa kepala sekolah

juga bertanggungjawab untuk adanya perubahan budaya di sekolah, antara lain perubahan budaya pada staf dan guru-guru. Secara operasional tugas kepala sekolah dalam aspek manajemen personal adalah memotivasi staf dan guru untuk dapat bekerjasama secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi (Sanusi, 1991: 139-140). Memotivasi mereka untuk kreatif, dan membentuk mereka dengan *winning attitude* (Batten 1989: 106). Guru merupakan kunci keberhasilan pembelajaran siswa, maka *keberhasilan kepala sekolah yang utama adalah membentuk sikap dan kemampuan guru menjadi guru-guru yang profesional*. Untuk hal itu Sallis (1993) mengemukakan bahwa *guru harus dipandang sebagai pelanggan dalam (internal customers)*, dengan lain perkataan, guru jangan dipandang sebagai staf, pegawai atau bawahan kepala sekolah.

Hasil penelitian terhadap ketiga SMT Pertanian menggambarkan bahwa identifikasi terhadap staf yang baru dilakukan oleh kepala sekolah, dan kemudian upaya profesionalisme mereka dilakukan melalui *preservice training* di PPPG Pertanian Cianjur; profesionalisme guru yang sudah ada dilakukan melalui *inservice training* di PPPG Pertanian Cianjur dan juga melalui kegiatan studi banding, magang dan latihan kerja di industri yang dilaksanakan oleh sekolah sejalan dengan pelaksanaan PSG; penugasan guru dilakukan sesuai dengan bidang keahliannya; dan evaluasi dan pengembangan guru berdasarkan perhitungan angka kredit.

Umumnya kepala sekolah dan staf pimpinan melakukan kegiatan pertemuan seminggu sekali, dan selanjutnya diadakan pertemuan-pertemuan jurusan antara ketua program studi dan guru yang dibantu oleh wakil-wakil kepala sekolah. Dari hasil wawancara dan observasi di SMT Pertanian Subang diperoleh gambaran adanya ketidakpuasan kerja, baik pada staf pimpinan maupun guru, sehingga didapat fakta bahwa program-program yang dikemukakan kepala sekolah belum terlaksana, dan bahkan kepala sekolah mengemukakan sendiri tentang keluhannya terhadap staf dan guru yang kurang memiliki motivasi kerja. Ketidakpuasan staf dan guru tergambar dengan adanya alat-alat laboratorium, dan alat-alat praktek bengkel yang belum difungsikan dalam KBM. Sebaliknya di kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah, guru-guru dan staf mengemukakan motto kerja mereka *tiada hari tanpa bekerja dan tiada hari tanpa belajar* dan hal ini terbukti melalui hasil observasi terhadap KBM.

Dari seluruh kegiatan kepala sekolah dalam manajemen personal, pada intinya adalah tugas kepala sekolah dalam pembentukan sikap dan kemampuan guru dan staf menjadi tenaga

profesional. Tugas kepala sekolah dalam profesionalisasi staf pimpinan, antara lain membentuk ketua-ketua program studi menjadi "kepala sekolah" dalam lingkup organisasi program studi. Tugas kepala sekolah sebagai manajer sekolah dalam profesionalisasi guru, ialah membentuk guru-guru menjadi *manajer kelas* yang profesional. Hal ini ditegaskan oleh Muhammad Saw. sebagai pemimpin ummat, karena Rasulullah selalu berdoa : *Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertaqwa* (Q.S. 25: 74).

Seorang pemimpin sekolah harus memandang staf dan guru-gurunya sebagai keluarganya dan membentuk mereka menjadi pemimpin-pemimpin. Keberhasilan seorang ayah sebagai pemimpin dalam suatu rumah tangga adalah keberhasilan membentuk putra-putrinya menjadi pemimpin di bumi (Q.S. 2: 30), demikian juga keberhasilan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan adalah keberhasilan membentuk staf dan guru-gurunya menjadi manajer pendidikan.

5.2.5 Pembahasan tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam Manajemen Siswa

Tugas kepala sekolah menengah kejuruan dalam manajemen siswa, adalah seleksi siswa baru, penyelenggaraan pembelajaran, kehadiran murid (Sutisna 1991: 46), uji profesi kejuruan, bimbingan karir serta penelusuran dan pemasaran lulusan (PSS 1994). Inovasi dalam penerimaan siswa baru bagi sekolah menengah kejuruan, adalah identifikasi potensi dan bakat siswa yang sesuai dengan persyaratan program studi, sehingga hasil bimbingan akan menjadi optimal dalam mengarahkan siswa ke dunia kerja yang relevan. Uji profesi yang dilakukan bersama, oleh sekolah dan industri, memudahkan dalam penyaluran dan pemasaran tamatan ke dunia kerja, ataupun menciptakan lapangan kerja sendiri untuk kewiraswastaan. Kepala sekolah harus menyadari bahwa kepuasan siswa dan orang tua siswa merupakan indikator keberhasilan sekolah (Sallis 1993).

Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa penerimaan siswa baru dilakukan melalui NEM dan tes fisik, sesuai dengan petunjuk pelaksanaan yang didapat dari Direktorat dan Kanwil Propinsi. Uji profesi dilakukan dengan kerja sama sekolah dan industri dengan bantuan Majelis Sekolah (MS). Pelaksanaan Bimbingan Penyuluhan (BP) lebih bersifat kuratif, melalui penanganan kasus siswa tertentu yang bermasalah, dan belum bersifat preventif. Bimbingan Karir (BK) dilaksanakan oleh guru-guru kejuruan sesuai dengan bidang

studinya. Pelaksanaan Pendidikan Sistem Ganda (PSG) dimanfaatkan sekolah untuk lebih memudahkan penyaluran tamatan ke dunia kerja dengan bantuan Majelis Sekolah (MS), STM Pembangunan Pertanian Temanggung telah melaksanakan penelusuran tamatan dan penempatannya di dunia kerja dengan baik sekali, yang digambarkan dalam data dan informasi penyerapan dunia kerja.

Ditinjau dari harapan dan pelaksanaannya di lapangan, kesenjangan yang masih ada dalam aspek manajemen siswa adalah dalam hal Penerimaan Siswa Baru (PSB) dan pandangan kepala sekolah terhadap siswa. Beberapa program studi mensyaratkan kemampuan, sikap dan bakat tertentu dari siswanya, namun sekolah belum melaksanakan psikotes atau *achievement test* pada calon siswanya. Belum dilaksanakannya hal tersebut mungkin karena memang *belum ada petunjuk dari atasan*, atau karena animo ke SMT Pertanian relatif masih kurang sehingga sulit untuk melakukan seleksi. Kegiatan pembelajaran siswa belum efektif, karena belum memanfaatkan semua sarana pembelajaran yang ada, hal tersebut merupakan gambaran dari kepala sekolah yang belum memandang aspek kepuasan siswa, sebagai indikator keberhasilan sekolah.

Dari hasil penelitian didapat gambaran masih ada kepala sekolah yang belum menyadari bahwa indikator keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah kepuasan kerja guru (sebagai *internal customer*) dan kepuasan siswa serta orang tua siswa (sebagai *external customers*) (Sallis 1993). Indikator keberhasilan ini merupakan konsep dasar yang harus menjadi acuan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi keberhasilan dirinya.

5.2.6 Pembahasan Kemampuan Kepala Sekolah dalam Keterampilan Dasar Kepemimpinan

Keterampilan dasar kepemimpinan yang pertama dari kepala sekolah adalah keterampilan mengkonsepsikan dan menetapkan sasaran dimasa depan, khususnya bagi kelangsungan organisasi, karena kemampuan ini harus mulai dari atas (Batten 1989: 85). Keterampilan lainnya adalah kemampuan mengatur dan mengembangkan diri, membina tim serta mendidik dan melatih staf (Pongtuluran, Tilaar, 1989: 31-34; Sutisna 1991: 42-44). Kepala sekolah harus merupakan seorang *developmentalist* (Siagian 1991: 114) yang *normative perspective* (Engkoswara 1986: 4), yang berorientasi kemasa depan, kreatif dan

inovatif (Kuratko, Hodgetts, 1989) dan mampu mengembangkan organisasi dan orang-orang dalam organisasi secara bersama (Lessem 1992), dan dengan komitmen yang tinggi terhadap visi lembaga.

Berkenaan dengan keterampilan mengkonsepsikan dan memformulasikan peluang yang ada di masyarakat, telah banyak dibuktikan oleh kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah. STM Pembangunan Pertanian Temanggung antara lain telah ditunjuk menjadi konsultan industri kecil bagi 3 kabupaten, dan usaha patungan dengan industri dan masyarakat setempat. SMT Pertanian Delanggu, telah berhasil melakukan penyilangan ayam kate dengan ayam ras, dalam rangka meningkatkan produktivitas ayam kate sebagai ayam petelur. Kepala sekolah dan staf pimpinan aktif dalam kegiatan Majelis Sekolah dan kegiatan sosial. Dari hasil wawancara dengan kedua kepala sekolah, diperoleh gambaran tentang orientasinya ke masa depan, khususnya dalam pengembangan masyarakat lingkungan dan industri yang tergabung dalam Majelis Sekolah (MS). Tidak diperoleh jawaban yang konkret tentang profil lulusan SMT Pertanian di masa depan, dengan adanya perintah dari Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan untuk melaksanakan *broad based curriculum*. Konsep-konsep yang dikemukakan kepala sekolah dan staf pimpinan terlihat dalam implementasinya di kelas, di laboratorium, maupun di bengkel praktek dan di lahan pertanian. Kepala SMT Pertanian Subang banyak mengemukakan tentang profil tamatan yang diharapkan untuk masa depan, berkaitan dengan perintah pelaksanaan BBC, namun di sisi lain disampaikan juga keluhan tentang kelemahan stafnya. Belum terlihat implementasi dari konsep-konsep yang dikemukakannya, bahkan kegiatan belajar mengajar di kelas, di laboratorium, dan di bengkel praktek serta di lahan pertanian berjalan kurang efektif. Ketiga kepala sekolah mengemukakan tentang visi, misi, dan tujuan SMK dengan baik sesuai dengan apa yang tertuang di dalam buku Landasan Program dan Pengembangan Kurikulum 1994.

Kepala SMT Pertanian Jateng telah memulai memberi contoh tentang inovasi dan kreasi yang dibuatnya, untuk ditularkan kepada stafnya. Namun, masih ada kepala SMT yang belum menyadari bahwa keterampilan mengkonsepsikan, dari kepala sekolah harus diikuti dengan kemampuan memformulasikan konsep dan menghasilkan inovasi yang aktual. Keterampilan mengkonsepsikan dan kemampuan yang inovatif yang diharapkan dimiliki staf dan guru, harus dimulai dari kepala sekolah (Batten 1989:85). Kepala sekolah tidak mungkin memerintahkan staf dan gurunya untuk inovatif dan terampil dalam mengkonsepsikan peluang, tanpa dimulai dari dirinya, sesuai dengan firman Allah swt dalam Al-Qur'an 61:2-3 "Hai

orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan." Dalam hal ini, kepala sekolah sebaiknya berlatih untuk meningkatkan kemampuan konseptual, memformulasikan peluang-peluang hingga menghasilkan produk inovatif. Seorang pemimpin harus aktif mengembangkan kemampuan dirinya, dan komitmen seorang pemimpin profesional, memandang belajar sebagai proses seumur hidup (Sutisna 1991: 43), dengan kesadaran bahwa proses manajemen sekarang bukan *pushing* melainkan *pulling*. Untuk mampu melaksanakan konsep ini kepala sekolah harus mampu, atau paling tidak selalu mengupayakan mencontoh ahlak Rasulullah saw, yaitu amanah, siddiq (benar), fatonah (pandai) dan tabligh (selalu berupaya menyampaikan).

Berkenaan dengan keterampilan dalam mengatur dan mengembangkan kemampuan diri, ketiga kepala sekolah menggambarkan aktivitas yang cukup, antara lain mengikuti penataran di pusat, yaitu di PPPG Pertanian ataupun di Pusdiklat Depdikbud, khususnya dalam aspek manajerial dan kepemimpinan pendidikan. Upaya perluasan wawasan mereka, dilakukan dengan kegiatan di MS dan hubungan dengan industri pasangan. Seminar-seminar yang berkaitan dengan pengembangan suatu bidang studi terbukti telah dilakukan, misalnya, di SMT Pertanian Subang. Kegiatan tersebut tidak hanya diikuti kepala sekolah namun juga staf pimpinan dan guru, sesuai dengan bidang studinya.

5.2.7 Pembahasan tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam Keterampilan Komunikasi

Pentingnya keterampilan komunikasi dari kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dikemukakan Batten dengan mengutip pendapat Napoleon Bonaparte, "We rule the world by our words (Batten 1989: 5). Proses komunikasi bisa efektif bila terjadi *shared meaning*, *shared under standing* (Batten, 1989: 60) sehingga berfungsi dalam mempersatukan seluruh kegiatan organisasi dan mengubah perilaku para anggota organisasi (Pongtuluran, Tilaar, 1989: 36), artinya kepala sekolah mampu meyakinkan visi lembaga pada staf dan gurunya, agar menjadi milik mereka.

Begitu pentingnya keterampilan komunikasi bagi seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, Effendi mengemukakan bahwa hakekat kepemimpinan adalah apa yang

pemimpin komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya (Effendi 1981, dikutip Tolla 1989).

Ketiga kepala sekolah yang diteliti menggambarkan keberhasilannya dalam hubungan kerja sama sekolah dengan industri sehingga pendidikan sistem ganda terlaksana. Hal tersebut merupakan salah satu hasil dari keterampilan komunikasi kepala sekolah, khususnya dengan lembaga di luar sekolah.

Fungsi komunikasi sebagai pemersatu organisasi sekolah dalam mencapai tujuan, serta alat untuk mengubah perilaku anggota organisasi, dalam membentuk pola perilaku organisasi telah ditunjukkan oleh kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah.

SMT Pertanian Delanggu memberikan gambaran sebagai sekolah dengan staf pimpinan, guru dan karyawan yang memiliki visi, misi, dan tujuan sekolah yang sama. Mereka bekerja dengan antusias dan terlihat dengan adanya kepuasan kerja dan kebanggaan atas lembaganya. Program kerja ketua program studi, dan praktikum di laboratorium dan bengkel terpampang di papan program, hingga memudahkan orang untuk mengetahuinya. Demikian pula di STM Pembangunan Pertanian Temanggung, tugas-tugas kerja laboratorium setiap kelompok siswa pun dapat dibaca oleh setiap orang di papan program kerja laboratorium.

Hal demikian itu, tidak terlihat di SMT Pertanian Subang, bahkan wakil kepala sekolah dan ketua program studi mengeluh karena bertambahnya beban guru mengajar, tanpa adanya honor tambahan.

Keterampilan komunikasi kepala sekolah dengan masyarakat di luar masyarakat industri yang tergabung dalam majelis sekolah (MS), diperlihatkan oleh kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah, khususnya kepekaan terhadap pengembangan lingkungan. Di kedua sekolah ini sudah banyak terlihat inovasi produk yang merupakan konsep pengembangan lingkungan, misalnya, proses penyilangan ayam kate dengan ayam ras, pengolahan sawah milik masyarakat oleh siswa SMT Pertanian, dan sebagainya.

Kegiatan di atas ini melibatkan siswa sebagai komunikator antara sekolah dan masyarakat, timbulnya jalur umpan-balik dan masyarakat terhadap sekolah dan memasyarakatkan inovasi yang dikembangkan di sekolah.

Semua kegiatan di atas diorganisasikan oleh unit produksi sekolah, dan hasilnya, ada yang berbentuk uang yang mampu meningkatkan kesejahteraan personil sekolah, termasuk siswanya. Hal-hal yang diutarakan di atas ini, belum terlihat terlaksana di SMT Pertanian

Subang. Kegiatan unit produksi sekolah seperti lahan tanaman tebu, yang mampu menghasilkan dana kurang lebih delapan juta per tahun (penjelasan dari kepala sekolah) belum merupakan kegiatan siswa dan guru sekolah.

Hasil penelitian terhadap ketiga SMT Pertanian, menggambarkan masih adanya kepala sekolah yang belum menyadari pentingnya keterampilan komunikasi dan belum memahami teori-teori komunikasi serta indikator keberhasilan dari keterampilan komunikasi, dalam membawa segenap anggota organisasi sekolahnya ke arah pencapaian misi dan tujuan institusi. Kepala sekolah sebagai *change agent* harus mampu menanggulangi hambatan staf terhadap pembaharuan, akibat salah pengertian, melalui Komunikasi. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan harus mampu meyakinkan staf dan gurunya akan strategi maupun program yang disiapkannya. Tanpa kemampuan komunikasi, melatih staf, dan partisipasinya, akan memungkinkan kurangnya partisipasi aktif dari personil sekolah dalam pelaksanaan pembaharuan, kepala sekolah harus menyadari bahwa orang yang pertama dikenai pesan-pesan yang dikomunikasikannya adalah dirinya sendiri, sejalan dengan firman Allah dalam Alquran 61: 2-3.

5.2.8 Pembahasan tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam Keterampilan Memotivasi dan Kreativitas

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan harus mampu memotivasi staf agar mereka berprestasi dan kreatif. Kepala sekolah diharap mampu mengubah posisi sikap guru dan staf pimpinan dari posisi sikap takut gagal ke posisi harapan berhasil (Mc.Clelland 1985: 606, Bird 1989: 80). Prestasi kerja, pengembangan, dan tanggung jawab merupakan motivator yang menumbuhkan kepuasan kerja.(Pongtuluran, Tilaar, 1989: 44). Kepala sekolah yang intrapreneur memiliki kreativitas untuk mengembangkan ide dan pendekatan baru (Kao, 1993: 3).

Keterampilan memotivasi staf untuk kreatif, baru dimungkinkan terjadi pada kepala sekolah yang memiliki kreativitas karena kreativitas itu merembes dari atas ke bawah, dengan demikian kepala sekolah mampu berfungsi sebagai *agent of change* (Bird 1989: 51, Kao 1991: 3).

Dari penelitian yang dilakukan terhadap ketiga SMT Pertanian, ketiga kepala sekolah mengemukakan upaya dalam memotivasi kerja staf pimpinan dan guru agar mereka bisa lebih

berprestasi dan mendapatkan kepuasan kerja. Rapat mingguan dengan staf pimpinan merupakan kegiatan rutin sekolah. Pemberian izin kuliah kepada para guru di luar jam bertugas, merupakan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan sumber inovasi. Pelatihan staf pimpinan dan kepala sekolah dalam *achievement motivation training* pun merupakan upaya Direktorat dalam meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah dan staf, namun di lain pihak petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang dikeluarkan Direktorat menghambat inovasi kepala sekolah. Hal tersebut terjadi di SMT Pertanian Subang, kepatuhan kepala sekolah terhadap pejabat pusat dan kantor wilayah, membuat ia sendiri mengeluh akan motivasi kerja para staf dan guru-gurunya. Temyata, kreativitas kepala sekolah dan inovasi yang dibuatnya, merupakan salah satu upaya memotivasi staf dan guru. Hal tersebut terlihat di kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah. Inovasi staf pimpinan, ketua rumpun dan ketua program studi, merembes ke guru-guru, teknisi bengkel dan siswa. Pendelegasian wewenang yang profesional yang diberikan kepala sekolah kepada staf pimpinan, merupakan upaya memotivasi kerja staf yang berdampak sangat positif. Ketua rumpun dan ketua program studi di kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah dengan bangga dan dengan penuh senyum mengemukakan prestasi dan inovasi yang dihasilkan sekolahnya, tanpa basa-basi memuji kepala sekolahnya. Ke"Kita"an telah terbentuk di kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah tersebut, meskipun kepala SMT Pertanian Temanggung belum mampu berjalan lancar dalam delapan bulan terakhir ini akibat kecelakaan lalu lintas.

Begitu besarnya pengaruh inovasi kerja staf terhadap keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan, maka kemampuan kepala sekolah dalam mengubah sikap staf pimpinan dan guru dari perasaan serba takut gagal, menjadi optimis, atau sikap harapan berhasil (Mc. Cleland 1985: 606, Bird 1989: 80) merupakan kemampuan yang sangat penting. Penghargaan dari pusat terhadap inovasi yang dibuat kepala sekolah, dan kebebasan serta kewenangannya akan mampu membuat para kepala sekolah "bersaing" yang positif dalam membangkitkan ide dan pendekatan baru (Kao 1991: 3).

Dalam tugasnya mengembangkan kemampuan orang-orang dalam organisasi dipersyaratkan pula agar ia sebagai kepala sekolah terlebih dahulu menjadi seorang *change agent* (Kuratko, Hodgetts 1989: 6). Teori ini dikukuhkan oleh firman Allah swt dalam Al-Qur'an surat 61: 2,3 yaitu: "*Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besar kebencian disisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan.*"

Ayat ini meyakinkan teori bahwa seorang pemimpin akan mampu membuat dan memerintahkan stafnya untuk kreatif apabila ia sendiri kreatif. Joe Batten (1989) mengemukakan bahwa kreativitas itu bergerak dari atas (pimpinan) ke bawah (staf, guru, dan karyawan).

5.2.9 Pembahasan tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam Keterampilan Mengambil Keputusan

Kewenangan yang diberikan kepada kepala sekolah pada hakekatnya adalah kewenangan dan tanggung jawab mengambil keputusan dan menjamin pelaksanaannya (Atmosudirdjo: 46), khususnya pengambilan keputusan yang bersifat futuristik, mengenai hari depan yang efeknya berlangsung dan bergema di hari-hari mendatang, yang terdiri dari ketidak pastian (Atmo sudirdjo: 2). Efektivitas kepemimpinan sangat berkaitan dan bahkan kemampuan mengambil keputusan, dewasa ini pada umumnya diterima sebagai inti kepemimpinan (Siagian 1991: 46).

Kepala SMT Pertanian Subang, digambarkan oleh para stafnya sebagai seorang pemimpin yang mampu mengatasi permasalahan dengan cepat, kemampuan bernegosiasi tinggi, tidak mudah putus asa, mau menerima perubahan kearah pengembangan. Hasilnya antara lain adalah, terlaksananya PSG, dan terbentuknya Majelis Sekolah (MS), namun di sisi lain kegiatan pembelajaran praktikum di laboratorium dan praktek di bengkel hampir tidak terlaksana karena banyaknya alat yang belum berfungsi dan belum dimanfaatkan. Demikian juga PBM teori di kelas, tidak menggunakan modul-modul yang telah disiapkan PPPG Pertanian Cianjur sehingga efisiensinya masih rendah.

Dalam hal ini, kewenangan dan tanggung jawab kepala sekolah dalam hal pengambilan keputusan, baru terjadi dalam diskusi dan rapat kerja dengan para staf sekolah dan belum sampai pada tingkat pelaksanaannya. Pengambilan keputusan yang dilakukan pun tidak merujuk pada pengambilan keputusan analitik sistematis seperti yang diungkapkan Pongtuluran dan Tilaar (1989: 45), dan bahkan masih jauh dari cara-cara pengambilan keputusan yang futuristik (Atmosudirdjo: 2), yang heuristik kreatif (Bird 1985: 3).

Di SMT Pertanian Subang, pengambilan keputusan yang berkenaan dengan penjabaran dan penetapan tujuan pembelajaran, juga pengarahan tujuan pembelajaran belum begitu diterapkan meskipun sebenarnya hal tersebut merupakan kewajiban utama seorang

pemimpin pendidikan. Hal ini jugalah yang menyebabkan lulusan yang dihasilkan SMT Pertanian Subang kurang begitu *qualified*.

Dari ketiga sekolah didapat informasi, program pengembangan sekolah, baik fisik maupun perangkat lunak banyak ditetapkan oleh proyek daerah (Kanwil propinsi) dan atau proyek pusat (Direktorat Dikmenjur). Banyaknya "juklak" dan "juknis" yang didapat kepala SMT Pertanian di Indonesia menjadi salah satu penyebab berkurangnya kreativitas kepala sekolah dan malah meningkatkan ketergantungan kepala sekolah pada atasan.

Tidak berfungsinya peralatan/mesin pembuat pelet makanan ternak di SMT Pertanian Subang merupakan salah satu bukti, besarnya ketergantungan kepala sekolah terhadap Kantor Wilayah dan Direktorat. Pejabat Kanwil dan Direktorat tidak akan mungkin mengetahui persis kebutuhan rinci setiap sekolah, sedangkan kepala sekolah sangat mengandalkan putusan dari atasan. Akibatnya, mesin pelet pembuat pakan ternak di SMT Pertanian Subang sudah dua tahun sejak dibeli/dikirim dari proyek belum berfungsi, hanya karena sambungan daya listriknya kurang satu fasa.

Kedua SMT Pertanian di Jawa Tengah menggambarkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran yang cukup tinggi. PBM di kelas teori yang diterapkan sudah menggunakan modul, demikian juga di laboratorium dan bengkel praktek. Semua peralatan yang dikirim dari proyek pusat, sudah berfungsi dan bahkan dirasakan masih perlu ditambah.

Kewenangan dan tanggung jawab pemimpin sekolah ini dalam mengambil keputusan, terapkan dalam diskusi atau rapat kerja dan terlaksana dengan baik. Pengambilan keputusan yang berkenaan dengan penjabaran dan penetapan tujuan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, terlaksana dengan baik meskipun belum banyak menyangkut keputusan yang mengantisipasi masa depan.

Kurikulum 1994 pendidikan menengah kejuruan merupakan dokumen perencanaan pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berorientasi ke masa depan. Pelaksanaan *broad based curriculum* lebih menekankan pembentukan tamatan yang adaptif dengan pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat dewasa ini. Hal ini mensyaratkan kepala sekolah untuk mampu dan terampil dalam mengambil keputusan, baik keputusan analitis sistematis, maupun heuristik kreatif.

Ketiga kepala SMT Pertanian masih perlu berlatih mengambil keputusan analitis sistematis, khususnya dalam tanggung jawab pelaksanaannya. Pengambilan keputusan secara analitis sistematis ini sejalan dengan firman Allah swt dalam Al-qur'an (QS, 94: 5,6) yaitu,

"karena sesungguhnya di dalam kesulitan itu ada kemudahan, dan sesungguhnya di dalam kesulitan itu ada kemudahan."

Kedua ayat tersebut dapat ditafsirkan, bahwa setiap permasalahan (kesulitan) selalu memiliki jawaban atau solusi (kemudahan). Untuk mendapatkan solusi, masalah tersebut perlu dianalisis, atau dipecah-pecah. Oleh karena itu, timbul istilah pemecahan masalah.

Dalam menghadapi masalah masa depan, kadang-kadang tidak dapat dilakukan dengan pemecahan masalah secara analitis sistematis. Bird (1985) menyarankan untuk mengambil keputusan secara heuristik kreatif, yang dilakukan oleh "bawah sadar", dan tidak melibatkan kemampuan nalar.

Kalau Bird (1985) mengemukakan, bawah sadarlah yang mengambil keputusan, peneliti menyebut proses ini sebagai petunjuk dari Yang Maha Sadar, kepada makhluk yang disadarkan, yaitu manusia, seperti firman Allah dalam Al-Qur'an (QS, 2: 155, 156, 157) yaitu *"Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Demikianlah berita gembira yang sampai kepada orang-orang sabar, (QS,2: 155), (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan inna lillahi wa innaa ilaihi raajiuun (QS, 2: 156). Mereka itulah yang mendapat keberkahan yang sempurna dan rahmat dari tuhan mereka itulah orang-orang yang mendapat petunjuk" (QS. 2: 157).*

Dari ketiga ayat ini dapat ditafsirkan bahwa manusia dicoba dengan berbagai masalah. Apabila masalah itu tidak dapat dipecahkan, manusia dilarang berputus asa, dan harus tetap mengupayakan solusinya dengan sabar. Bahkan Allah swt memberi petunjuk untuk menyerahkan kembali cobaan itu kepadaNya dan Allah swt akan memberi petunjuk.

Subbab 2.4 membahas lebih terperinci pengambilan keputusan secara heuristik kreatif yang dikemukakan Bird (1985). Apabila pengambilan keputusan heuristik kreatif ini dilatihkan, maka hal ini tidak hanya akan meningkatkan akidah Islamiyah dan akhlakul karimah, tetapi Allah swt akan memberikan berkat dan rahmat yang lebih baik.

5.3 Pembahasan Pelaksanaan Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) di SMT Pertanian Subang, Delunggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung

Untuk lebih membulatkan hasil penelitian, maka subbab ini membahas dan menyimpulkan bagaimana kebermaknaan kepala sekolah yang profesional dalam pelaksanaan

Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS), dan Pendidikan Sistem Ganda (PSG), dalam pelaksanaan strategi *link and match*. Berikut ini pembahasan dengan SWOT terhadap SMT Pertanian Subang yang diteliti secara naturalistik kualitatif, yaitu sebagai berikut:

5.3.1 Pembahasan Pelaksanaan PSS pada SMT Pertanian Subang

SMT Pertanian Subang merupakan sekolah unggulan Jawa Barat dalam bidang pertanian. Informasi ini dikemukakan, baik oleh Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan Jawa Barat, maupun PPPG Pertanian Cianjur. Hasil pra penelitian terhadap SMT Pertanian Cianjur, Kuningan, dan SMT Perikanan Laut Cirebon, dan SMT Pertanian Subang, juga memberikan gambaran bahwa SMT Pertanian Subang, merupakan sekolah terbaik diantara keempat sekolah tersebut. Analisis SWOT terhadap SMT Pertanian Subang dapat dikemukakan sebagai berikut.

Analisis kekuatan yang dimiliki oleh SMT Pertanian Subang, antara lain, *pertama*, SMT Pertanian Subang merupakan salah satu sekolah yang dikembangkan oleh proyek pengembangan dan peningkatan pendidikan teknologi pertanian Jakarta, yang dibiayai dengan pinjaman dari ADB. Fasilitas yang didapat sekolah, antara lain peningkatan profesionalisme pimpinan dan staf pimpinan serta guru, melalui penataran dalam negeri dan luar negeri; pengadaan, perbaikan, penyempurnaan prasarana dan sarana pendidikan berdasarkan analisis kebutuhan kurikulum; dan tambahan biaya operasional pendidikan dari proyek terhadap biaya operasional rutin yang ada. *Kedua*, bantuan khusus dari Direktorat dan PPPG, berupa pembinaan ditempat (sekolah), sebagai sekolah prioritas karena ditunjuk sebagai sekolah pelaksana PSS. *Ketiga*, tersedianya guru yang $\pm 85\%$ telah memenuhi kelayakan mengajar, sebagai hasil proyek pengembangan sebelumnya. *Keempat*, tersedianya lahan pertanian yang subur untuk program studi budi daya tanaman dan lahan yang cukup untuk program studi peternakan, dan program studi lainnya. *Kelima*, lingkungan yang mendukung, dengan adanya industri (untuk program studi mekanisasi pertanian), usaha farming (untuk program studi budi daya tanaman), perusahaan peternakan (untuk program studi peternakan), dan industri makanan (untuk program studi teknologi hasil pertanian), yang terletak di kabupaten Subang, Karawang, Purwakarta, Sumedang, dan Cirebon. *Keenam*, fleksibilitas yang tinggi dalam pelaksanaannya kurikulum karena sudah menggunakan *Broad Based Curriculum* (BBC).

Ketujuh, dukungan yang baik dari Pemda Tk.II Subang sehingga terbentuknya Majelis Sekolah (MS).

Analisis kelemahan yang ada di SMT Pertanian Subang, antara lain, *pertama*, tenaga pengajar yang kurang memiliki motivasi dan kepuasan kerja, akibat dari kurangnya "keterbukaan" dalam manajemen unit produksi; *kedua*, kurangnya keberanian kepala sekolah dalam mengambil risiko untuk mengupayakan peluang yang ada, yang dapat meningkatkan keberhasilan sekolah; *ketiga*, kurangnya kemampuan kepala sekolah dan staf inti pimpinan dalam melihat dan memformulasikan peluang yang ada; *keempat*, beberapa perusahaan dan industri masih tertutup untuk dapat digunakan PSG oleh siswa SMT Pertanian Subang, karena kerahasiaan produk inovatif yang mereka miliki; *kelima*, sentralisasi pengembangan sekolah masih cukup kuat, atau masih lemahnya otonomi yang dimiliki sekolah; *keenam*, menurunnya minat masyarakat lingkungan terhadap bidang pertanian, atau menurunnya penghargaan masyarakat terhadap potensi bidang pertanian.

Analisis kesempatan yang dimiliki SMT Pertanian Subang, antara lain, *pertama*, kesempatan dalam bidang peternakan, contohnya: kabupaten Subang terkenal dengan banyaknya peternakan ikan dengan metoda *air deras*. Mereka membutuhkan pakan ikan yaitu pelet, dalam jumlah yang cukup banyak. SMT Pertanian Subang sudah ± 2 tahun (hingga Nov. 1996) memiliki mixer, mesin pembuat pelet, dan pengering pelet, yang potensial untuk memproduksi pakan ikan; *kedua*, kesempatan dalam program studi teknologi hasil pertanian. Hasil praktek siswa dalam pembuatan *nata de soya*, bisa disebar luaskan ke pabrik-pabrik tahu yang banyak terdapat di lingkungan sekolah di pinggiran kota Subang. Kerja sama sekolah dengan pabrik tahu akan membuat difersifikasi produk pabrik tahu, dengan memanfaatkan limbah tahu; *ketiga*, kesempatan dalam program studi mekanisasi pertanian dan program studi budi daya tanaman. Di kabupaten Subang masih terdapat ribuan hektar tanah bekas perkebunan yang dikuasai pemerintah. Mesin-mesin SMT Pertanian dapat digunakan untuk merubah lahan tersebut menjadi lahan tanaman pangan dengan pembiayaan bersama antara dinas perkebunan, dan masyarakat setempat dengan cara bagi hasil; *keempat*, kesempatan lain yang dapat diungkap diantaranya studi tentang pabrik makanan (buah-buahan) dalam kaleng, seperti rambutan dan nanas, studi tentang peningkatan kualitas produk nanas, studi tentang pembuatan pakan ternak yang murah, dengan nutrisi yang baik, yang disebut dengan *pelet hijau*, pengembangan alat-alat pembuat pelet dan *nata de soya*,

untuk disebarakan ke pelosok kabupaten Subang, dan pengembangan produk sarang burung walet.

Semua produk ini bisa dilakukan oleh industri rumah atau industri skala menengah, yang dapat dijadikan lahan pekerjaan tamatan SMT Pertanian Subang dan juga masyarakat sekitarnya.

Analisis ancaman terhadap SMT Pertanian Subang, antara lain, *pertama*, kekuatan pemasaran dan distribusi dari pengusaha besar cukup dominan dalam segala macam produk, termasuk distributor pakan ternak; *kedua*, hasil litbang dari industri besar, membuat diversifikasi produk yang lebih menarik, sehingga masyarakat menjadi lebih konsumtif; *ketiga*, makin meningkatnya ketergantungan pada atasan (paternalistik), dan budaya "asal-asalan", budaya "menerabas", menghalalkan segala cara, dan orientasi terhadap materi; *keempat*, belum kuatnya kesadaran akan *human investment* dalam pembangunan daerah dari pejabat-pejabat yang relevan; dan *kelima*, penghargaan masyarakat yang menurun terhadap profesi bidang pertanian.

Analisis terhadap penyelenggaraan program Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS). Dengan mendasarkan pada gambar 5.1, dapat dikemukakan pelaksanaan ideal PSS sebagai berikut.

Pertama, *Project Implementation Unit* di Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta dengan melakukan peningkatan kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah beserta staf pimpinan melalui penataran dan loka karya PSS dan peningkatan komponen pendidikan di sekolah, antara lain memenuhi/menambah kekurangan dana operasional pendidikan, membangun/merehabilitasi prasarana dan sarana pendidikan, mengangkat guru baru melalui pelatihan pre service, dan melakukan inservice training bagi guru yang sudah bertugas, mengembangkan kurikulum, antara lain dipromosikannya BBC bagi SMT Pertanian pada tahun 1996 (dua tahun setelah dimulainya kurikulum 1994).

Kedua, realisasi manajemen sekolah, melalui kegiatan melakukan pemeriksaan ulang, apakah semua komponen pendidikan sudah memiliki jumlah, jenis dan spesifikasi sesuai dengan tuntutan kebutuhan kurikulum; membuat program pendidikan tahunan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan lembaga; mengorganisasikan sekolah, dan sekaligus dengan menugasi stafnya; mengarahkan kegiatan guru dan tata usaha agar berfokus pada KBM di kelas; mengupayakan agar KBM berjalan dengan metoda yang tepat, dengan lain perkataan terselenggaranya *sistem pembelajaran yang kondusif untuk pembentukan tamatan dengan*

kompetensi yang integral (manusia Indonesia seutuhnya); melakukan evaluasi yang tidak hanya berorientasi pada *out put* tetapi juga *out come*. Dengan lain perkataan, adanya uji profesi yang dilakukan sekolah bersama dengan masyarakat industri, disamping adanya EBTA dan EBTANAS.

Ketiga, pemasaran dan penelusuran tamatan di dunia kerja, melalui kegiatan mempromosikan tamatan semua program studi ke perusahaan dan industri yang relevan, dengan bantuan Majelis Sekolah; dan mencari dan menetapkan institusi pasangan, dengan prinsip saling menguntungkan (*win-win*)

Keberhasilan uji profesi bagi tamatan dapat mempermudah penempatan tamatan didunia kerja, yang mampu membuat sekolah menjadi *populer*.

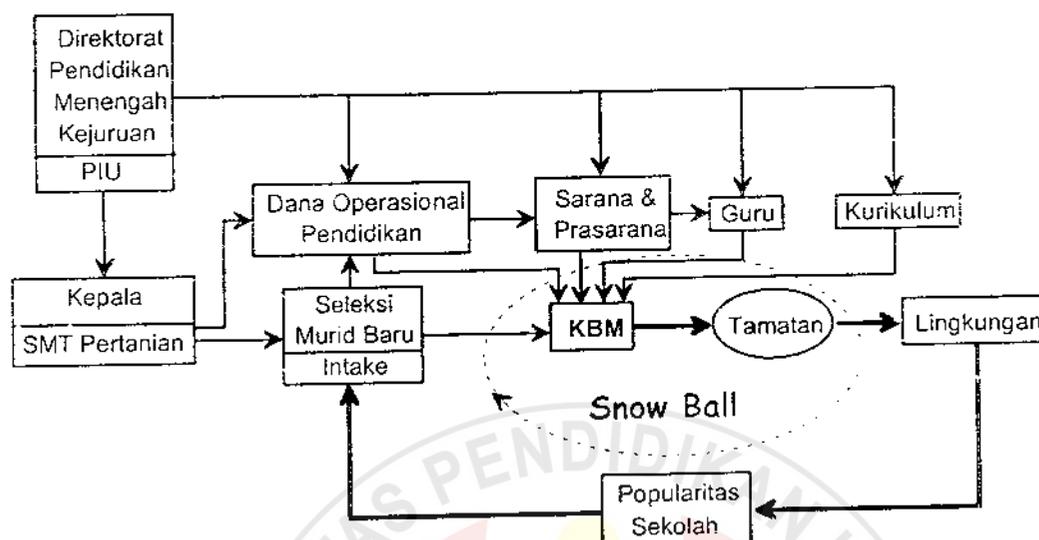
Popularitas sekolah akan mampu meningkatkan *intake*, baik dalam arti kuantitas ataupun kualitas, sehingga perolehan dana bertambah. Dana tambahan ini bisa digunakan untuk peningkatan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan, profesionalitas guru, dan biaya-biaya lain yang diperlukan. Peningkatan semua komponen pendidikan tadi, dengan pelaksanaan pendekatan PSS, akan mampu meningkatkan efisiensi KBM, dan akhirnya lebih meningkatkan kualitas tamatan.

Kepuasan dari dunia kerja terhadap tamatan akan lebih meningkatkan popularitas sekolah, dan kembali terjadi siklus seperti yang di uraikan diatas. Gerakan peningkatan yang spiral ini berlangsung seperti gerakan *snow ball*, yang makin lama makin membesar. Diduga hal-hal seperti inilah yang diharapkan Pemerintah dalam pelaksanaan PSS di SMK.

Analisis Kesenjangan

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada SMT Pertanian Subang, dan ide-ide yang dikandung dalam program PSS, dapat dikemukakan bahwa kepala sekolah dan staf inti belum mampu melihat dan memformulasikan peluang; pemilihan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai belum digunakan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada di lapangan; guru yang berkelayakan, belum berfungsi optimal dalam mencapai tujuan institusional pendidikan; kelemahan yang diduga terjadi dari pihak PIU Direktorat, antara lain pengadaan prasarana dan sarana pendidikan belum sesuai dengan tuntutan kurikulum, atau adanya kelemahan dalam menganalisis kebutuhan komponen pendidikan sesuai dengan tuntutan kurikulum (perhatikan gambar 2.5, subbab 2.5.1). Kalau hal ini terjadi, PIU dapat dianggap belum melaksanakan *integrated development*, atau *system development* melainkan *partial development*.

Kelemahan mungkin terjadi dalam manajemen sekolah, dimana sekolah belum konsisten melaksanakan pendekatan PSS, artinya belum meliputi kegiatan seperti yang disarankan dalam subbab 2.5.1 dengan tabel 2.1 (Ruang lingkup PSS).



Gambar 5.1 : Model Pengembangan Sekolah Seutuhnya (Model Proyek)

Kelemahan diatas menyebabkan SMT Pertanian Subang sebagai SMK penyelenggara PSS belum berhasil membentuk tamatan dengan karakteristik seperti yang ditetapkan dalam kurikulum, apalagi bila dibandingkan dengan harapan dunia kerja yang biasanya lebih spesifik dan bervariasi. Akhirnya proses *snow ball* tidak terjadi padahal dalam buku pedoman ditetapkan bahwa setelah empat atau lima tahun suatu SMK menyelenggarakan PSS, diharapkan SMK tersebut dapat membina SMK lain disekelilingnya.

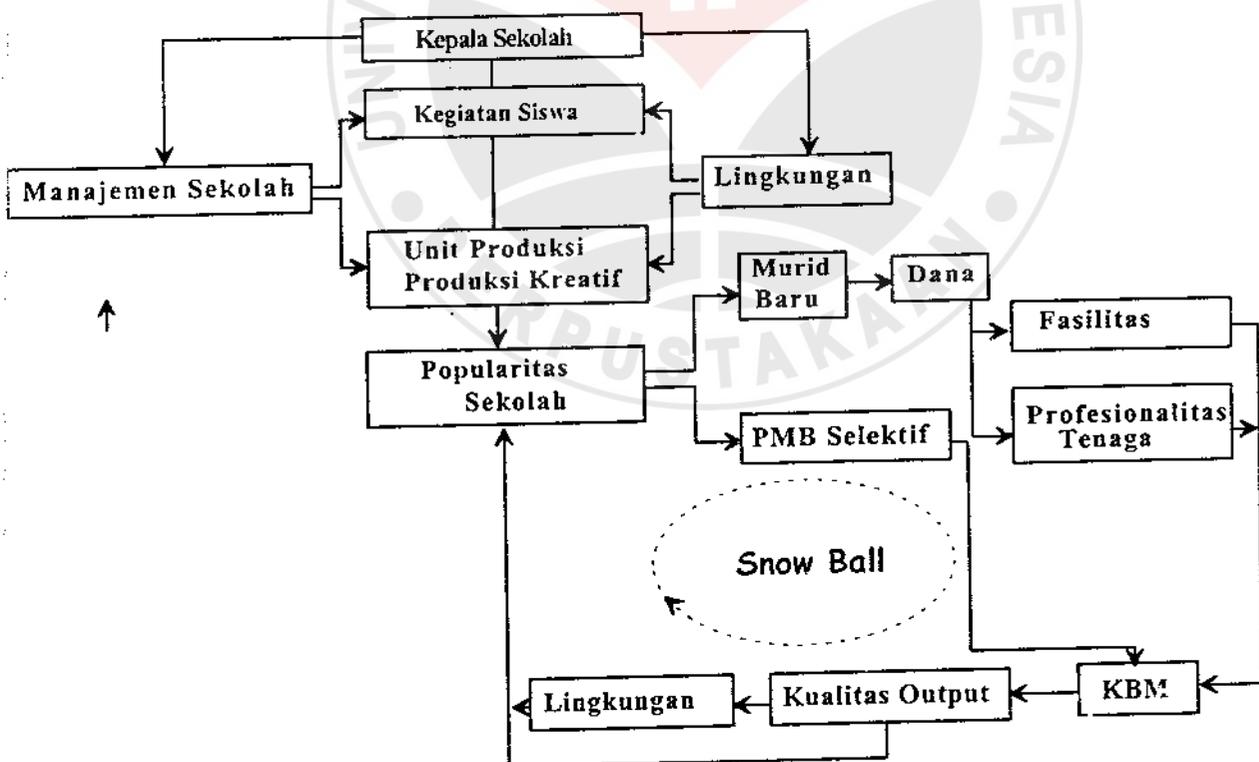
Mendasarkan kembali pada analisis SWOT terhadap SMT Pertanian Subang, andai kata kepala sekolah mampu merubah dan menghilangkan kelemahan yang terjadi, tanpa perlu mengadakan perbaikan dalam kegiatan PIU di Direktoratpun, peningkatan keberhasilan SMT Pertanian Subang diduga dapat terwujud, dan harapan Kanwil Dikbud Jabar serta PPPG Pertanian Cianjur, menjadikan SMT Pertanian Subang sebagai SMK unggulan dapat terlaksana.

Model lain dalam pengembangan dan peningkatan keberhasilan sekolah yang sesuai dengan pendekatan PSS atau SID (*School Integrated Development*) yang dikemukakan terdahulu dalam subbab 2.5.1, adalah *model kreatif* seperti yang digambarkan dalam gambar

5.2. Model kreatif ini sangat mengandalkan kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur kepala sekolah. Selanjutnya SMT Pertanian Subang diasumsikan bukan sebagai SMK pelaksana PSS yang mendapat bantuan PIU Direktorat Dikmenjur Jakarta. Tahapan kegiatan peningkatan keberhasilan SMT Pertanian Subang dengan berpegang pada gambar 5.2 dapat dilaksanakan sebagai berikut.

Survey lingkungan untuk melihat dan memformulasikan peluang yang ada di masyarakat, berdasarkan sistem nilai mereka, dan mengupayakan memanfaatkannya

Peluang untuk SMT Pertanian Subang yang dapat dijadikan kegiatan unit produksi, sebagai suatu produk kreatif yang mampu meningkatkan potensi ekonomi lingkungan, antara lain, *pertama*, dengan banyaknya pabrik tahu dipinggiran kota subang, banyak limbah tahu yang terbuang sia-sia. Disisi lain program studi THP-SMT Pertanian Subang sudah mampu membuat *nata de soya*, dengan bahan utama limbah tahu, dan dengan peralatan yang sangat sederhana. Teknologi pembuatan *nata de soya* ini dengan izin dinas terkait dapat disebar luaskan kepada para pemilik pabrik tahu untuk memanfaatkan limbahnya menjadi produk makanan.



Gambar 5.2 : Model Pengembangan dan Peningkatan Keberhasilan Sekolah
(Model kreatif)

Kerjasama siswa SMT Pertanian Subang dengan pabrik-pabrik tahu, atau melalui koperasinya, dengan prinsip saling menguntungkan, merupakan promosi yang baik. Peralatan yang digunakan dalam pembuatan *nata de soya*, sangat sederhana, dan tidak memerlukan bantuan proyek pusat untuk pengadaannya.

Kedua, Peternakan ikan air deras di kabupaten Subang bagian selatan, merupakan pencaharian masyarakat setempat dan bahkan sebagian pemiliknya berdomisili di Bandung dan Jakarta. Hasil temuan PPPG Pertanian dalam pakan ternak yang disebut *pelet hijau*, bisa menekan harga pakan, tetapi tetap memiliki nilai nutrisi/gizi yang baik. Dengan alat yang sederhana yang dapat diproduksi PPPG Pertanian atau STM program studi mekanik (mesin), dengan biaya ±Rp 1.000.000,-, program studi peternakan SMT Pertanian Subang dapat menjadi produsen pakan ikan dengan harga murah. Penjualan produk pakan ternak SMT Pertanian Subang dengan harga murah merupakan promosi yang baik bagi sekolah, disamping memberikan keuntungan juga yang terutama merupakan latihan bagi siswa untuk menguasai kiat bekerja dan kiat berusaha, melatih mereka untuk menyiapkan lapangan kerja sendiri.

Ketiga, lahan pertanian yang dimiliki SMT Pertanian dapat dijadikan kebun pembibitan, baik buah-buahan maupun tanaman hias yang dapat digunakan untuk memenuhi kontrak pembuatan taman-taman di perkantoran maupun di perusahaan atau disekolah-sekolah. Tawaran pembenahan pertamanan di SLTP oleh SMT Pertanian Subang merupakan promosi yang baik.

Konsolidasi manajemen sekolah

Kegiatan tahap pertama diduga mampu meningkatkan popularitas sekolah, yang akan meningkatkan minat lulusan SLTP ke SMT Pertanian Subang. Contoh kongkrit dari hal yang serupa itu, antara lain, terkenalnya STM Al'iyannah Cianjur karena "mesin parut kelapa"-nya, SMT Pertanian Delanggu Jawa Tengah, karena produk bibit ayam kampung petelur yang produktif.

Popularitas sekolah yang diduga mampu meningkatkan kuantitas sekaligus kualitas siswa baru, akan meningkatkan perolehan dana yang masuk ke sekolah. Dengan melaksanakan pendekatan PSS, dana yang masuk tersebut, dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas peralatan praktek, dan meningkatkan profesionalitas guru. Dengan kualitas siswa

baru yang tinggi, fasilitas yang baik serta guru yang lebih profesional, KBM akan lebih efektif dan efisien, sehingga tamatan akan lebih meningkat mutunya.

Peningkatan mutu tamatan yang dikenal masyarakat, kembali akan meningkatkan popularitas sekolah, maka terjadilah gerakan *snow ball*, yang makin lama makin besar atau makin meningkatkan keberhasilan sekolah.

Dari dua model pengembangan dan peningkatan keberhasilan sekolah, ternyata *prime mover* nya adalah kepala sekolah. Kesimpulannya sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam buku pedoman PSS bahwa *proses pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan harus ada (exist) disekolah dan terjadi disekolah, dimana penanggung jawab utamanya adalah kepala sekolah.*

5.3.2 Pembahasan Pelaksanaan PSS di SMT Pertanian Delanggu

SMT Pertanian Delanggu, adalah sekolah pelaksana PSS yang dikembangkan oleh Proyek Peningkatan Mutu Pendidikan Teknologi Pertanian Jakarta dengan pinjaman dari ADB, seperti halnya SMT Pertanian Subang.

Dengan lokasi baru, prasarana dan sarana pendidikan yang baru SMT Pertanian Delanggu dinilai cukup berhasil menyiapkan tamatannya untuk menjadi wiraswasta skala kecil dan menengah dalam bidang pertanian. Dari hasil wawancara dan observasi dapat ditarik kesimpulan bahwa siswa SMT Pertanian Delanggu disiapkan untuk membuka lahan pekerjaan sendiri dengan produk-produk kreatifnya. Proses pengembangan dan peningkatan keberhasilan sekolah boleh dikatakan menggunakan model kreatif (gambar 5.2), meskipun ada bantuan proyek.

Kesimpulannya, SMT Pertanian Delanggu adalah pelaksana PSS yang dapat diharapkan dalam 2-3 tahun mendatang akan mampu menjadi *sekolah pembina*, yang mampu mengembangkan sekolah lain.

5.3.3 Pembahasan Pelaksanaan PSS di STM Pembangunan Pertanian Temanggung

STM Pembangunan Pertanian Temanggung adalah sekolah yang dikembangkan oleh proyek sejak awal tahun Pelita Pertama. Sekolah ini melaksanakan program pendidikan empat

tahun yang meluluskan tingkat teknisi, sedangkan SMT Pertanian meluluskan tingkat juru teknik. Bagi Jawa Tengah, STM Pembangunan Pertanian Temanggung dan SMT Pertanian Boyolali merupakan "pusat-pusat pengembangan pendidikan teknologi pertanian". Di seluruh Indonesia ini ada "12 pusat-pusat pengembangan pendidikan teknologi dan pertanian", yaitu STM Pembangunan Jakarta, STM Pembangunan Bandung, STM Pembangunan Pekalongan (khusus teknologi tekstil), STM Pembangunan Yogyakarta, STM Pembangunan Semarang, STM Pembangunan Temanggung (khusus pertanian), STM Pembangunan Surabaya, STM Pembangunan Ujung Pandang, SMT Pertanian Metro (Lampung), SMT Pertanian Tangerang, SMT Pertanian Boyolali, dan SMT Pertanian Jember.

Hasil studi pada STM Pembangunan Pertanian Temanggung memberikan gambaran sebagai sekolah yang telah melaksanakan pendekatan PSS, dan PSG, sehingga strategi *Link and Match*, yang telah dimulai sejak Pelita I, dapat berjalan lebih baik.

Kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan kepala sekolah tidak terlalu banyak terungkap, karena delapan bulan terakhir ini menderita sakit namun staf intinya menggambarkan profesionalitas yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf inti dan guru, kepala sekolah *larut dalam pola perilaku organisasi* yang telah terbentuk sebelumnya, sehingga terlihat pertumbuhan yang menonjol dibanding kunjungan peneliti ke sekolah ini pada tahun 1977-1978, diduga proses gerakan *snow ball* diperkirakan telah terjadi disekolah ini.

5.4 Perbandingan antara Pelaksanaan PSS di SMT Pertanian Subang, Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung, dengan Standar Keberhasilan SMK

Standar keberhasilan SMK yang dikeluarkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan dan IATVEP-B Jakarta, merupakan tolok ukur keberhasilan penyelenggaraan PSS di SMK, melalui kegiatan monitoring dan evaluasi (ME) yang biasanya diselenggarakan setiap tahun.

Berdasarkan delapan aspek penilaian yang dijadikan standar keberhasilan SMK penyelenggara PSS, hasil monitoring dan evaluasi, SMT Pertanian Subang mendapatkan nilai cukup, SMT Pertanian Delanggu dengan nilai cukup, dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung dengan nilai istimewa (dari hasil ME thn. 1996/1997 oleh PPPG Pertanian Cianjur, Direktorat dan Kanwil Dikbud Jabar).

Setiap kepala sekolah mendapat nilai kinerja baik bagi Subang dan Delanggu, dan nilai kinerja istimewa bagi Temanggung. Tingkat keberhasilan yang sama, pada SMT Pertanian Subang dan Delanggu yaitu dengan nilai cukup, dan nilai baik dari kepala sekolahnya, sedangkan berdasarkan hasil studi naturalistik kualitatif, SMT Pertanian Delanggu memiliki beberapa kelebihan, baik dalam proses KBM maupun hasil, diduga disebabkan oleh *alat ukur yang digunakan, berdasarkan standar keberhasilan SMK (PSS) yang belum mampu mengukur dan menilai kinerja kepala sekolah proses KBM dan hasilnya, secara komprehensif dan inovatif, yang berorientasi kemasa depan dan peningkatan serta pengembangan yang berlandaskan misi dan tujuan SMK.*

Secara rinci beberapa aspek kelebihan SMT Pertanian Delanggu yang diduga tidak dapat diukur dan dievaluasi oleh kegiatan ME dengan tolok ukur standar keberhasilan SMK. yaitu

Pertama, aspek pengembangan organisasi dan manajemen meliputi kemampuan kepala sekolah dan staf pimpinannya dalam melihat peluang, dan kemampuan sekolah dalam menciptakan produk kreatif yang potensial bagi peningkatan ekonomi masyarakat lingkungan, sehingga meningkatkan popularitas sekolah, serta menyesuaikan misi dan tujuan sekolah dengan perubahan dan pengembangan masyarakat lingkungan.

Kedua, aspek pengembangan KBM meliputi adanya modul-modul pembelajaran yang memungkinkan terjadinya individualisasi pembelajaran, serta dimulainya upaya *instructurial objectives alignment*, oleh MKS dan KKKS yang didorong oleh Pengawas Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan Kanwil Propinsi Jawa Tengah.

Ketiga, aspek pembinaan tenaga kependidikan, antara lain kemampuan mengubah sikap guru dan staf kearah *winning attitude*, dan peningkatan profesionalisme guru dalam menetapkan dan melaksanakan tujuan pembelajaran berdasarkan pendekatan keterampilan proses dan belajar mandiri.

Keempat, aspek pembinaan lingkungan sekolah, antara lain penerapan konsep lingkungan yang lebih luas yaitu *sekolah dan masyarakat sekeliling* dibanding dengan hanya lingkungan kampus sekolah, dengan tolok ukur penilaian, kebersihan, kesehatan, ketertiban, keindahan dan kerindangan.

Kelima, aspek pengembangan fasilitas, antara lain pemanfaatan peralatan praktek yang lebih tinggi *use factornya*, karena disamping digunakan dalam intra kurikuler juga digunakan

dalam unit produksi, dalam menyiapkan produk-produk kreatif, yang memungkinkan siswa berlatih kewiraswastaan (kiat bekerja produktif, dan kiat berusaha).

Keenam, aspek pembinaan kesiswaan, antara lain pelaksanaan bimbingan karir yang terintegrasi dengan promosi dan penempatan lulusan yang tidak hanya berorientasi kepada pengisian jabatan di dunia usaha dan industri yang padat modal dan teknologi, tetapi juga penekanan kepada kemampuan siswa/tamatan dalam menciptakan produk kreatif yang bernilai ekonomi dalam konteks *small bussines (sektor informal / industri usoha skala kecil)*.

Ketujuh, aspek hubungan kerja sama sekolah dan industri, antara lain hubungan kerja sama sekolah dan industri tidak diartikan bahwa sekolah hanya membutuhkan industri dan perusahaan padat modal dan teknologi, tetapi juga diartikan sebagai perusahaan dan industri masyarakat yang berskala kecil. dan bahkan, dan sekolah berfungsi sebagai *agent of change* bagi peningkatan ekonomi masyarakat sekeliling, yang mengakibatkan uji profesi dan penempatan lulusan berjalan lebih informal.

Kedelapan, aspek peningkatan sumber dana dan unit produksi, antara lain unit produksi berfungsi sebagai penciptaan produk kreatif bagi penanggulangan masalah yang ada dimasyarakat, dan sebagai *advance workshop* ditinjau dari sisi pelaksanaan intra kurikuler; dan unit produksi mampu menghasilkan tambahan dana yang dimanfaatkan sesuai pedoman dari Direktorat, antara lain dalam bentuk tambahan kesejahteraan guru dan staf.

Masih ada beberapa aspek yang diharapkan dilakukan oleh seorang kepala sekolah intrapreneur, yang dibutuhkan dalam pengembangan dan peningkatan keberhasilan sekolah yang berorientasi ke masa depan, seperti yang diuraikan Bab V pada sub bab terdahulu.

Namun demikian, kelebihan unjuk kerja SMT Pertanian Delanggu dibandingkan standar penilaian keberhasilan SMK penyelenggaraan PSS, yang dikemukakan terdahulu dalam sub bab 5.4 ini, memberikan harapan terjadinya proses *snow-ball* peningkatan keberhasilan sekolah.

Uraian dalam subbab 5.4 ini dapat dijadikan salah satu bukti bahwa, *kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur kepala sekolah mampu meningkatkan keberhasilan sekolah*. Kepala sekolah merupakan *prime mover* dalam peningkatan keberhasilan sekolah.

STM Pembangunan Pertanian Temanggung dengan nilai istimewa bagi kenerja kepala sekolah dan juga sekolahnya, menggambarkan solidnya manajemen dan organisasi sekolah, sehingga proses *snow ball* sudah berlangsung cukup lama. STM ini dikembangkan oleh

proyek pusat sejak Pelita I, sedangkan SMT Pertanian Delanggu baru dikembangkan sejak ± tiga tahun yang lalu melalui proyek pusat yang dibiayai dengan pinjaman dari ADB.

Kedua sekolah di Jawa Tengah ini diduga menggambarkan proses pengembangan dan peningkatan sekolah model proyek. (gambar 5.1).

5.5 Perbandingan antara Pelaksanaan PSS di SMT Pertanian Subang, Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung dengan Standar PSG dan Link and Match

Subbab 2.5.2 dan 2.5.3 terdahulu mengemukakan rangkuman pedoman *link and match* dan pendidikan sistem ganda (PSG). *Link and match* dimaksudkan agar proses pendidikan sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan mampu menghasilkan yang sesuai, baik dalam jumlah, jenis, jenjang dan kualitas.

Faktor yang mendorong terjadinya *link and match* antara lain semakin tingginya tuntutan dunia kerja, sejalan dengan tuntutan pembangunan, perubahan struktur kerja yang semakin kompetitif, membuat persyaratan kerja yang mengarah pada keahlian yang spesifik, tanpa mengabaikan wawasan pengetahuan interdisipliner, dan implikasi konsep pengembangan sumber daya manusia, dimana pendidikan merupakan wahana, dan instrumen untuk pembangunan, tetenan sosial, dan investasi masa depan.

Kebijakan *link and match*, dilaksanakan di pendidikan menengah kejuruan antara lain melalui PSG. PSG adalah penyelenggara pendidikan keahlian (vokasional) yang mengintegrasikan program pendidikan di sekolah dan di dunia kerja. Dari pedoman penyelenggaraan PSG di SMK, tersirat arti bahwa dunia kerja adalah hanya dunia usaha dan dunia industri dengan skala menengah keatas yang membutuhkan karakteristik tenaga kerja dengan standar profesi, standar pendidikan dan pelatihan, dan standar pengujian dan sertifikasi sehingga dibutuhkan bantuan kelembagaan seperti majelis sekolah (subbab 2.5.4) dalam mengkoordinasikan institusi pasangan.

Secara komprehensif, *link and match* antara SMK dan dunia kerja harus terjadi, dengan arti bahwa dunia kerja tersebut meliputi *small-bussines*, *small scale-industry*, yang justru berpotensi tinggi dalam peningkatan pembangunan nasional tanpa peningkatan kesenjangan sosial, dan bahkan sebaliknya.

Hal ini, merupakan kelemahan pelaksanaan strategi *link and match* di pendidikan menengah kejuruan, dengan kondisi kepala sekolah dan pejabat pendidikan yang masih berorientasi keatas dan cenderung dogmatis. Hal yang wajar apabila produk-produk kreatif SMT Pertanian Delanggu tidak terukur dalam ME.

Solidnya manajemen pendidikan di SMT Pembangunan Pertanian Temanggung, dengan kualitas tamatan yang baik, menjadikan sekolah ini telah menjadi populer sejak Pelita II sehingga proses *link and match* dan PSG sudah berlangsung lama, disamping pengembangan produk kreatif inovatif, sehingga sekolah ini ditunjuk menjadi konsultan pengembangan industri kecil bagi tiga kabupaten.

5.6 Analisis Kesenjangan antara Kemampuan Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah dengan Landasan Teoretis

Bertitik tolak pada pembahasan yang dikemukakan pada subbab terdahulu dalam Bab V, maka dalam subbab ini dikemukakan kesimpulan dalam praktek pelaksanaan di lapangan dibandingkan dengan harapan yang didasarkan atas studi teoritis kepustakaan.

Analisis ini dilakukan dengan mendasarkan pada sembilan aspek yaitu sebagai berikut :

Pertama, kemampuan menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah.

Praktek/Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Belum mampu memformulasikan peluang yang ada di masyarakat. - Profil kejuruan tamatan diarahkan hanya pada kebutuhan dunia industri skala menengah dan besar. - Peluang dalam produksi pakan ikan/ternak, dan produk nata de soya, belum dimanfaatkan. 	<ul style="list-style-type: none"> - SMT Pertanian Delanggu mulai menawarkan produk kreatif, seperti ayam silang, yaitu ayam kampung petelur yang lebih produktif, dan bibit tanaman hias yang beraneka ragam. - STM Pembangunan Pertanian Temanggung, telah menjadi konsultan pengembangan industri kecil bagi tiga kabupaten. - Mampu memformulasikan peluang yang ada di masyarakat. - Mampu menetap profil kemampuan tamatan, baik kearah pengisian tenaga kerja di industri, maupun wirausaha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala sekolah diharapkan mampu melihat peluang yang ada di masyarakat, yang sesuai dengan program studi yang ditawarkan sekolah. - Mampu menawarkan produk kreatif, yang dapat meningkatkan potensi ekonomi lingkungan, dan melatih siswa untuk kiat bekerja produktif, dan kiat berusaha. - Mampu meningkatkan popularitas sekolah. - Mampu mengestimasi kecenderungan pendidikan di masa yang akan datang.

Kedua, kemampuan mengorganisasikan sekolah.

Praktek/Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Struktur mekanik telah berbentuk lengkap dengan dokumen tugas pokok dan fungsi stafnya, tetapi aspek organik kurang berjalan. - Unit produksi sekolah belum berfungsi dalam meningkatkan kiat bekerja dan kiat berusaha bagi siswa. - Program dan hasil pembelajaran di ruang praktek, laboratorium tidak terlihat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kedua sekolah, menggambarkan interaksi kerja staf inti, guru dan karyawan, serta siswa dengan baik. Program kerja staf inti, guru, teknisi dan siswa terdokumentasikan, dan dikomunikasikan melalui papan pengumuman 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu membangun sekolah sebagai suatu struktur dalam aspek mekanik dan organik sehingga berfungsi dalam pencapaian tujuan lembaga, dan sekaligus meningkatkan profesionalitas staf yang terlibat dalam struktur. - Mampu membangun organisasi sekolah sebagai "open system" dalam ekosistemnya (lingkungan) dan mampu melaksanakan fungsi konservatif dan progressive. - Mampu membangun unit produksi sekolah yang dapat menawarkan produk-produk kreatif. - Memahami konsep organisasi sekolah sebagai industri layanan dan bukan industri produksi, dalam konteks melaksanakan <i>Total Quality Management (TQM)</i>.

Ketiga, kemampuan manajemen program dan sumber daya.

Praktek/Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan pembelajaran di kelas, laboratorium, ruang praktek, dan lahan pertanian terlihat kurang efektif dan efisien. - Banyak sarana praktek dan laboratorium yang belum dimanfaatkan dalam KBM. - Belum terlihat penggunaan modul dan satpel dalam KBM, padahal PPPG Pertanian Cianjur sudah mendistribusikannya ke SMT Pertanian. 	<ul style="list-style-type: none"> - KBM di kelas, laboratorium, ruang praktek, dan unit produksi, serta lahan pertanian lebih efektif karena sudah menggunakan modul pembelajaran yang mendorong siswa bekerja mandiri. - Modul-modul yang didapat dari PPPG Cianjur dikembangkan lebih lanjut, dengan pembagian tugas pada masing-masing SMT di Jateng melalui MKS dan KKKS, dan dikoordinasikan oleh pengawas dan staf Dikmenjur Jateng. - Mampu menggali sumber daya pendidikan diluar sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi KBM melalui proses <i>Instructional objectives alignment</i>. - Mampu menggali sumber daya pendidikan baik internal maupun external. - Dalam mengupayakan pencapaian peluang tidak terlalu terikat oleh kondisi sumber daya yang ada. - Memahami konsep sistem pembelajaran dan evaluasi dalam KBM, yang mampu menghasilkan tamatan dengan kemampuan yang integral.

Keempat, kemampuan manajemen personal.

Praktek/Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja, dan kepuasan kerja staf inti dan guru terlihat kurang. - Produktivitas dari guru-guru yang dipersiapkan melalui "pre-service" juga terlihat kurang. - Kepala sekolah belum memperlihatkan hasil upaya profesionalisasi guru, dan staf sesuai dengan dokumen yang ada di sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen kerja staf inti dan guru di kedua sekolah cukup baik. - Staf inti, guru, dan teknisi, serta karyawan mampu mengemukakan tugas pokok dan fungsinya, sesuai dengan dokumen yang ada di sekolah. - Kesibukan sekolah terlihat sejak pagi hingga jam 18.⁰⁰ sore pada hari kerja, sedangkan pada hari Minggu dan hari libur terlihat ada petugas khusus baik guru, teknisi maupun siswa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu meningkatkan profesionalitas staf dan guru dan pemilikan visi lembaga pada mereka. - Staf inti dan guru dianggap sebagai <i>inner customer</i>. - Mampu memberi contoh dan menjadikan dirinya sebagai suri tauladan.

Kelima, kemampuan manajemen siswa.

Praktek/Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Seleksi siswa baru belum terlaksana karena peminat masih kurang dibanding daya tampung. - Uji profesi belum terlaksana, baru direncanakan. - Pemasaran dan penelusuran lulusan belum dilaksanakan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pada SMT Pertanian Delanggu, seleksi siswa baru, uji profesi, pemasaran dan penelusuran lulusan kondisinya sama dengan SMT Pertanian Subang. Sedangkan di STM Pembangunan Temanggung siswa baru dipilih lebih selektif, uji profesi telah dilaksanakan bersama industri, data pemasaran dan penelusuran lulusan lengkap. - Bimbingan karir terlaksana dengan baik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menyiapkan tamatan, dengan kompetensi kejuruan yang berorientasi ke masa depan. - Memandang siswa sebagai <i>external customer</i>. - Mampu melaksanakan PSB sesuai persyaratan program studi. - Mampu melaksanakan uji profesi bersama institusi pasangan.

Keenam, keterampilan dasar kepemimpinan.

Praktek / Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Kurang mampu melihat dan memformulasikan peluang dan potensi sekolah, serta menetapkan sasaran sesuai dengan tujuan pendidikan. - Cukup aktif dalam mengembangkan diri. - Tugas dan fungsi kepala sekolah dipertanggungjawabkan secara "konvensional". 	<ul style="list-style-type: none"> - Kedua sekolah menggambarkan adanya kemampuan konseptual dari kepala sekolah dan staf intinya, dalam memformulasikan peluang yang ada di lingkungan. - Pertanggungjawaban tugas diperlihatkan dalam bentuk kepuasan kerja staf, guru dan karyawan, serta kualitas tamatan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen pada visi lembaga, pengembangan diri untuk tetap menjadi tauladan. - Menyadari bahwa proses manajemen sekarang bukan <i>pushing</i> melainkan <i>pulling</i>. - Mampu mengkonsepsikan peluang yang ada. - Mampu membina tim.

Ketujuh, keterampilan komunikasi.

Praktek / Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delanggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Belum terlihat penguasaan misi sekolah. - Kepala sekolah telah berhasil membangun kerja sama dengan industri dalam rangka PS dan pembentukan MS, tetapi hubungan ini belum dimanfaatkan secara kreatif. - Komunikasi internal belum berhasil membangun organisasi secara organik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Misi lembaga, khususnya dalam menyiapkan tamatan yang mampu memasuki dunia kerja, atau menyiapkan lapangan kerja sendiri, terlaksana dengan baik. - Kerja sama sekolah dengan industri dan masyarakat setempat terjalin dengan baik. - MS dan institusi pasangan telah dibentuk dan berfungsi. - Motivasi kerja staf dan guru cukup tinggi, dan mampu bekerja secara tim. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu meyakinkan visi lembaga pada staf dan guru serta karyawan. - Mampu menjalin hubungan yang saling menguntungkan antara sekolah dan industri serta masyarakat sekelilingnya. - Menguasai konsep komunikasi bahwa kepemimpinan itu apa yang dikomunikasikannya dan bagaimana cara mengkomunikasikannya. - Menyadari bahwa orang yang pertama kali terkena pesan yang dikomunikasikannya adalah dirinya sendiri.

Kedelapan, keterampilan memotivasi dan kreativitas.

Praktek/Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delunggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Staf dan guru memperlihatkan kurangnya motivasi dan kepuasan kerja. - Kreativitas dalam KBM maupun hasilnya juga tidak terlihat. - Kepala sekolah belum berfungsi sebagai <i>agent of change</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motto dari kedua SMT adalah <i>tiada hari tanpa belajar, dan tiada hari tanpa kerja</i>. - Produk kreatif dari sekolah, meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat lingkungan. - Terlihat berfungsi sebagai <i>agent of change</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu mengubah sikap staf dan guru untuk lebih kreatif dan <i>motivated</i>. - Menyadari bahwa kreativitas bergerak dari "atas" ke "bawah". - Mampu berfungsi sebagai <i>agent of change</i>. - Mampu mengubah posisi sikap staf dan guru, dari <i>takut salah</i> keposisi <i>harapan berhasil</i>.

Kesembilan, keterampilan mengambil keputusan.

Praktek / Pelaksanaan di Lapangan		Kemampuan yang diharapkan dari kepala sekolah yang intrapreneur
SMT Pertanian Subang	SMT Pertanian Delunggu dan STM Pembangunan Pertanian Temanggung	
(1)	(2)	(3)
<ul style="list-style-type: none"> - Kurang berani mengambil keputusan, terlalu bergantung kepada "arahan" dari pusat dan kanwil Propinsi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum terlihat kemampuan dalam pengambilan keputusan secara <i>heuristik kreatif</i>. - Kemampuan dalam pengambilan keputusan secara analisis sistematis memperlancar proses manajemen sekolah dan kerja sama dengan masyarakat dan dunia industri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu melaksanakan pengambilan keputusan baik secara analisis-sistematis maupun secara heuristik-kreatif, khususnya di dalam menjabarkan dan menetapkan tujuan sekolah.

Ketiga SMT Pertanian yang diteliti menggambarkan tiga tahapan pengembangan sekolah. STM Pembangunan Pertanian Temanggung, dan Kepala sekolahnya, yang keduanya mendapat nilai istimewa dalam kegiatan monitoring dan evaluasi (ME) 1996/1997, hampir mendekati karakteristik kemampuan kepala sekolah, dan keberhasilan sekolah yang digambarkan dalam landasan teoretis.

Prestasi "istimewa" yang diperoleh Temanggung merupakan jerih payah sejak dari kepala sekolah yang pertama yaitu sejak didirikannya sekolah tersebut pada awal Pelita I. Sekolah ini menggambarkan adanya *continual success*, atau proses pertumbuhan seperti *snow ball*.

Kontinuitas kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan STM Pembangunan Pertanian Temanggung, mendapat dukungan yang sangat positif dari perangkat Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan Jawa Tengah, beserta para pengawasnya (melalui KKKS dan MKS). Ditambah dengan dukungan dari Pemerintah Daerah Tingkat II setempat dan yang berdekatan, lebih mendorong Temanggung ke puncak prestasi sekolah dengan predikat istimewa.

Dukungan Kanwil Propinsi Jawa Tengah kepada Temanggung, juga diperoleh SMT Pertanian Delanggu. Nilai baik bagi kinerja Kepala SMT Pertanian Delanggu cukup objektif, namun nilai cukup yang diberikan Tim ME tahun 1996/1997 bagi keberhasilan sekolah, rasanya kurang tepat. Banyak produk-produk kreatif yang diduga belum ternilai oleh Tim ME, atau karena belum lengkapnya alat ukur keberhasilan SMK, yang disiapkan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Jakarta bersama IATVEP-B, (lihat sub bab 5.4).

Keberhasilan SMT Pertanian Delanggu dapat dinilai sebagai keberhasilan kepala sekolah beserta staf inti dan guru-gurunya yang mendapat dukungan dari *supra systemnya*, khususnya Kanwil Dikbud dan Pemda di Jawa Tengah.

SMT Pertanian Delanggu layak menjadi *runner-up*, dengan nilai baik bagi keberhasilan sekolahnya. Kalaupun ada kesenjangan dengan landasan teoretis namun relatif kecil dan optimis dalam kurun waktu 2-3 tahun mendatang, kesenjangan tersebut akan tertutupi, dan harapan Direktorat dalam menjadikan SMT Pertanian Delanggu sebagai sekolah pembina PSS, akan segera tercapai, apabila proses seperti saat ini terus berlanjut.

SMT Pertanian Subang mendapat nilai cukup untuk keberhasilan sekolahnya, dan nilai kinerja baik bagi kepala sekolahnya, dari Tim ME 1996/1997. Beberapa kekurangan yang terjadi antara lain kurangnya kebersamaan kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan resiko, menyebabkan prasarana dan sarana pendidikan yang disiapkan Proyek Pusat Jakarta, belum dapat dimanfaatkan.

Banyak peluang yang dapat dimanfaatkan sekolah, untuk mendorong pencapaian kompetensi kejuruan tamatannya, yang belum dimanfaatkan. Peluang tersebut diduga belum terlihat oleh kepala sekolahnya karena latar belakang pendidikannya bukan bidang pertanian.

Rendahnya motivasi kerja staf pimpinan dan guru, menyebabkan peluang tidak termanfaatkan, disamping dampaknya yang lebih parah, yaitu KBM yang kurang efektif. Pengaruh sentralisasi dari Direktorat merembes ke Kanwil Jabar, sehingga kepala sekolah selalu berorientasi kepada "atasan". Tidak terlihat sisa-sisa pengembangan dan peningkatan pendidikan menengah kejuruan hasil Pelita I, II, dan III yang berpusat di STM Pembangunan Cimahi dan Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Cikutra Bandung. Pola Kurikulum 1994 Pendidikan Kejuruan yang "akademik", dilaksanakan kepala sekolah secara dogmatis, karena "tekanan" para pengawas pendidikan kejuruan. Hasilnya pasti tidak akan mencapai sasaran yaitu kompetensi kejuruan, padahal para kepala sekolah banyak yang mengetahui konsep-konsep *competency-based-education*.

Sikap *intrapreneurship* kepala SMT Pertanian Delanggu dan Kepala STM Pembangunan Pertanian Temanggung, tergambar dalam proses *manajemen* pendidikan dan kepemimpinan pendidikan di sekolah dan hasilnya yang berdampak lingkungan. Diduga, *Kemampuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan intrapreneur* Kepala STM Pembangunan Temanggung, memungkinkan terjadinya *continual-succes* (efek *snow balling* pada pengembangan dan peningkatan) sejak awal Pelita I, hingga saat ini. Sikap *intrapreneurship* yang dimiliki kedua kepala sekolah, terjadi pada lingkungan yang kondusif untuk tumbuh berkembangnya sikap tersebut.

Kurangnya sikap *intrapreneurship* Kepala SMT Pertanian Subang, dan *supra system* yang kurang mendukung tumbuhnya sikap *intrapreneurship* tersebut, menyebabkan peningkatan keberhasilan SMT Pertanian Subang berada jauh dibawah keberhasilan SMT Pertanian Delanggu.

Sikap kewiraswastaan dari calon tamatan SMT Pertanian Delanggu, hampir tidak dimiliki oleh calon tamatan SMT Pertanian Subang padahal kedua sekolah tersebut merupakan sekolah yang sedang ditingkatkan oleh Proyek Pusat yang berbantuan/pinjaman ADB.

Pembahasan terhadap hasil penelitian pada SMT Pertanian Subang, menimbulkan pertanyaan, bagaimanakah caranya meningkatkan dan mengembangkan sekolah tersebut agar mampu mencapai tujuan institusional pendidikannya. Jawabannya adalah, karena SMT Pertanian Subang sebagai organisasi penyelenggaraan pendidikan masih berada dalam tahap *Krisis Kepemimpinan*, maka sekolah tersebut harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan *intrapreneur*. Pengembangan dan

peningkatan suatu sekolah harus dimulai dari kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah penanggung jawab tunggal di sekolah (PSS-1999).

Pengembangan sekolah tersebut harus dimulai dari kepala sekolah, sesuai sabda Rasulullah saw, mulailah dari dirimu, karena kreativitas dan inovasi itu merembes dari atas (pimpinan) ke bawah (staf dan guru) (Batten 1989: 85).

Untuk mampu mengembangkan sekolah, maka kepala sekolah harus terlebih dahulu menjadi *change-agent* (Kuratko, Hodgetts 1989: 6 ; Bird 1989: 51 ; Kao 1991: 3).

Konsep diatas ini didukung oleh pendapat mantan Kepala STM Pembangunan Cimahi Bandung, berdasarkan pengalamannya yang mampu membawa sekolahnya ke peringkat STM terbaik pada waktu itu (1978/1979), meskipun supra system (Kanwil Jabar) kurang kondusif, seperti sekarang ini.

