

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan studi kasus. Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan studi kasus digunakan untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu.

Untuk kepentingan tersebut ditempuh langkah-langkah sebagai berikut.

1. Memilih lokasi penelitian. Sesuai dengan masalah penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, sekolah lanjutan tingkat pertama merupakan lokasi penelitian ini.
2. Untuk memperoleh makna yang lebih mendalam tentang peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian hanya dilakukan di satu sekolah, yakni SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu.

3. Setelah menetapkan lokasi penelitian, peneliti berusaha memasuki lapangan dengan mengadakan hubungan formal dan informal sebelumnya.
4. Mengidentifikasi informan, yang terdiri atas: guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah.
5. Mencatat segala sesuatu yang terjadi di lokasi penelitian berdasarkan dokumen, observasi dan wawancara. Pencatatan dilakukan apa adanya dan segera setelah suatu kegiatan berlangsung.

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut. Pertama; peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman dari pola yang terkandung dalam strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu. Melihat secara keseluruhan suatu keadaan, proses peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan secara keseluruhan, sensitif terhadap orang yang diteliti dan mendeskripsikannya secara induktif. Kedua; peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala, dan peristiwa yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dalam konteks ruang dan waktu serta situasi yang

alami. Ketiga; bidang kajian penelitian ini berkenaan dengan suatu proses dan kegiatan manajemen dalam konteks peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, yang di dalamnya terdapat interaksi antara kepala sekolah dengan guru-guru, antara kepala sekolah dengan siswa, antara guru dengan siswa, antarguru, antarsiswa, dan antara kepala sekolah, guru, siswa, dengan lingkungannya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Metode deskriptif digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji permasalahan pada saat penelitian ini dilakukan. Studi deskriptif diarahkan untuk mengidentifikasi situasi ketika proses penyelidikan dilakukan, menggambarkan variabel atau kondisi lapangan apa adanya dalam suatu situasi. John W. Best (1987:116) mengemukakan bahwa:

“A descriptive study describes and interprets what is. It is concerned with condition or relationship that exist, opinion that are held, processes that are going on, affects that are evidents, or trend that are developing.”

Metode deskriptif bersifat menjabarkan, menguraikan, dan menafsirkan kondisi, peristiwa, proses yang sedang terjadi dalam konteks permasalahan.

Metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang ditujukan untuk mengkaji berbagai permasalahan yang ada di lapangan dan memperoleh

makna yang lebih mendalam sesuai kondisi lingkungan tempat dilakukannya penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap berbagai permasalahan yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu, terutama yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah, faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan, dan upaya yang dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta menghadapi kelemahan dan tantangan pada strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

B. Sumber dan Jenis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah kata-kata, dan tindakan kepala sekolah, dan guru, serta tulisan dan peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Sesuai dengan data yang akan dikumpulkan, sumber data dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai yang berikut.

1. Beberapa dokumen yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu.
2. Kepala sekolah yang bertugas melakukan kepemimpinan di sekolah, untuk meningkatkan kelancaran pendidikan pada SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu.
3. Para Pengawas sekolah yang bertugas di SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu.
4. Para tenaga kependidikan yang terlibat secara langsung dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu.

Berbagai sumber data penelitian yang digunakan di atas, khususnya yang berkaitan dengan subjek penelitian ini telah dipertimbangkan kelayakannya sesuai kriteria yang dikemukakan Sanafiah (1990: 57) bahwa dalam menentukan subjek penelitian perlu mempertimbangkan hal-hal berikut: (a) subjek sudah cukup lama dan intensif menyatu dalam kegiatan atau bidang yang menjadi kajian penelitian, (b) subjek masih aktif atau terlibat penuh dengan kegiatan tersebut, dan (c) subjek memiliki waktu yang cukup untuk dimintai informasi.

C. Prosedur Penelitian

Kegiatan pelaksanaan penelitian ini mulai dari penelitian pendahuluan sampai dengan penulisan konsep (draft) laporan, ditempuh dengan prosedur sebagai berikut.

1. Persiapan

Persiapan atau disebut juga langkah pralapangan, meliputi penelitian pendahuluan dan penyusunan proposal. Pada langkah ini peneliti melakukan penelitian pendahuluan untuk melihat permasalahan yang ada di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan dan kajian terhadap berbagai literatur, peneliti tertarik dengan permasalahan yang berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu

Selanjutnya dikembangkan rancangan atau proposal penelitian dan mengumpulkan bahan-bahan referensi yang berkaitan dengan topik penelitian. Pada langkah ini, peneliti juga melakukan diskusi dengan rekan-rekan, baik dengan rekan satu angkatan maupun dengan kakak angkatan untuk memperoleh berbagai masukan dan memantapkan proposal. Akhirnya, peneliti berkonsultasi dengan dosen pembimbing untuk mematangkan pemahaman dan memperoleh ijin penelitian.



2. Pelaksanaan

Dalam langkah pelaksanaan ini peneliti langsung terjun ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu. Langkah ini diawali dengan pengumpulan informasi dari berbagai sumber di lokasi penelitian, serta menganalisis dan memusatkan perhatian terhadap hal-hal yang perlu diteliti secara lebih mendalam sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya penelitian dilakukan dengan lebih memfokuskan pada informasi dan data yang berhubungan langsung dengan tujuan penelitian, yaitu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu, beserta kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman, baik yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru maupun oleh pembelajar. Berdasarkan catatan-catatan selama penelitian, dilakukan penafsiran dan ditarik beberapa kesimpulan sementara sesuai dengan tujuan penelitian.

3. Penyelesaian

Langkah penyelesaian atau penyusunan konsep (draft) laporan adalah menyusun kerangka laporan hasil penelitian berdasarkan hasil analisis data yang telah dibahas dan

disimpulkan. Pada langkah ini peneliti mengadakan penyaringan terhadap kesimpulan sementara yang telah dilakukan. Selanjutnya menyusun konsep (draft) laporan, mendiskusikannya dengan para responden dan setelah diadakan penyempurnaan dikonsultasikan dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan masukan saran penyempurnaan, sebelum dinyatakan layak untuk mengikuti ujian.

Konsultasi dengan dosen pembimbing dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, sejak awal penulisan proposal sampai pelaksanaan ujian akhir.

D. Teknik Pengumpulan Data

Selama penelitian ini dilaksanakan, peneliti bertindak sebagai instrumen utama, sehingga memiliki peran yang sangat penting dan menyatu dengan kegiatan penelitian. Peneliti sebagai instrumen utama penelitian sangat menentukan kelancaran, keberhasilan, hambatan dan bahkan kegagalan di dalam pengumpulan data yang diperlukan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan langsung oleh peneliti, melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

1. Observasi

Dalam penelitian ini, observasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu

Observasi dilakukan dengan cara mendatangi tempat yang diteliti secara langsung ketika proses peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan berlangsung. Observasi yang dilakukan adalah observasi nonpartisipasi, sehingga peneliti duduk bersama para responden selama proses berlangsung tanpa melakukan manipulasi. Selama observasi, peneliti memperhatikan apa-apa yang dilakukan guru dan apa-apa yang dilakukan kepala sekolah dari awal sampai akhir kegiatan. Pada saat itu pula, peneliti mencatat hal-hal yang dianggap penting dan berkaitan langsung dengan masalah penelitian. Observasi dilakukan berulang-ulang sampai diperoleh data yang cukup untuk menjawab permasalahan penelitian. Observasi juga dilakukan pada kegiatan rapat, dan kegiatan kepala sekolah sehubungan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu, untuk memperoleh data dari pergaulan dan pembicaraan guru, serta komentar-komentar mereka berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam

meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu

Berkaitan dengan itu, peneliti berusaha untuk mendekati mereka tanpa mereka mencurigai bahwa proses penelitian sedang berlangsung, sebab hal ini akan menghambat jalannya penelitian. Oleh sebab itu, pencatatan hasil observasi tidak dilakukan secara langsung. Dalam pelaksanaannya, observasi dipadukan dengan wawancara informal dan sekali-kali peneliti mengajukan pertanyaan kepada guru, dan kepala sekolah untuk memperoleh data yang diinginkan.

Berdasarkan kegiatan observasi tersebut diharapkan diperoleh data penelitian secara lebih objektif dan dapat memetik pentingnya observasi dalam penelitian kualitatif, seperti yang dikemukakan Moleong (1993: 108) sebagai yang berikut.

- a. mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, perhatian dan kebiasaan;
- b. memungkinkan peneliti melihat dunia sebagai yang dilihat oleh subjek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap arti fenomena berdasarkan pengertian subjek, menangkap kehidupan budaya berdasarkan pandangan para subjek saat itu;
- c. memungkinkan peneliti dapat merasakan apa yang dirasakan dan dihayati subjek; dan

- d. memungkinkan pembentukkan pengetahuan berdasarkan apa yang diketahui peneliti dan subjek penelitian.

2. wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara digunakan untuk mengumpulkan data tentang kata-kata atau ungkapan guru, dan kepala sekolah berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu, beserta kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman, baik yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru maupun oleh pembelajar

Wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara tak-berstruktur. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh keterangan yang terinci dan mendalam mengenai pandangan guru, dan kepala sekolah tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu

Wawancara mendalam dilakukan secara informal terhadap kepala sekolah dan guru guru yang terlibat secara langsung dalam kegiatan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu. Di samping itu, wawancara juga dilakukan dengan sebagian pengawas, terutama yang bertugas melakukan pengawasan pada saat penelitian dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data lapangan yang disesuaikan dengan masalah dan tujuan penelitian, pada bab ini disajikan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu.

Bab ini terdiri dari empat bagian: (1) deskripsi data tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu; (2) faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan peluang, kelemahan dan tantangan terhadap strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah; (3) upaya memanfaatkan kekuatan dan peluang, menghadapi kelemahan dan tantangan dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan; dan (4) pembahasan.

Data hasil penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Observasi dan wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu, 21 (dua puluh satu) orang guru dan 2 (dua) orang pengawas sekolah yang terlibat secara langsung dalam kegiatan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Studi dokumentasi dilakukan terhadap beberapa dokumen yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu.

Untuk menjaga kerahasiaan data, nama-nama responden tidak ditulis dengan sebenarnya, tetapi dilakukan pengkodean (koding): (1) responden untuk kepala sekolah: KS; untuk guru: G1, sampai G21; untuk pengawas: P1, dan P2.

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan di Sekolah

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi terhadap para responden di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu, dapat dilukiskan hal-hal yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Sesuai dengan tugas dan fungsinya, maka strategi kepemimpinan sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah dapat dikelompokkan ke dalam: (1) strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai edukator; (2) strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer; (3) strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai administrator; (4) strategi



kepemimpinan kepala sekolah sebagai supervisor; (5) strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai leader; (6) strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator; dan (7) strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator. Dalam pelaksanaannya, strategi-strategi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena hal tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi. Namun untuk kepentingan analisis dan deskripsi hasil penelitian hal tersebut dapat dilakukan. Hasil-hasil penelitian tersebut secara garis besar dapat dilukiskan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.1

HASIL PENELITIAN
STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA
KEPENDIDIKAN DI SEKOLAH

No	Aspek Penelitian	Temuan Empiris Kontekstual
1	Kepala Sekolah sebagai pendidik	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Menciptakan iklim yg kondusif<input type="checkbox"/> Memberikan nasehat kepada warga sekolah<input type="checkbox"/> Memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan<input type="checkbox"/> Mengadakan karya wisata<input type="checkbox"/> Melaksanakan team teaching<input type="checkbox"/> Mengembangkan program akselerasi
2	Kepala Sekolah sebagai manajer	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Menggerakkan tenaga kependidikan<input type="checkbox"/> Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya<input type="checkbox"/> Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan

3	Kepala Sekolah sebagai administrator	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mengelola KBM, dan Bimb. Konseling <input type="checkbox"/> Mengelola administrasi siswa <input type="checkbox"/> Mengelola adm. sarana dan prasarana <input type="checkbox"/> Mengelola administrasi keuangan
4	Kepala Sekolah sebagai supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mengadakan diskusi kelompok <input type="checkbox"/> Mengadakan kunjungan kelas <input type="checkbox"/> Mengadakan pembicaraan individual <input type="checkbox"/> Mengadakan simulasi pembelajaran
5	Kepala Sekolah sebagai leader	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Memberikan petunjuk dan pengawasan <input type="checkbox"/> Meningkatkan kemauan tenaga kepend. <input type="checkbox"/> Membuka komunikasi dua arah <input type="checkbox"/> Mendelegasikan tugas
6	Kepala Sekolah sebagai inovator	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mengadakan hubungan dg lingkungan <input type="checkbox"/> Mencari gagasan baru <input type="checkbox"/> Mengintegrasikan setiap kegiatan <input type="checkbox"/> Memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan <input type="checkbox"/> Mengembangkan moving class
7	Kepala Sekolah sebagai motivator	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Menanamkan disiplin <input type="checkbox"/> Memberikan dorongan <input type="checkbox"/> Memberikan penghargaan secara efektif <input type="checkbox"/> Mengembangkan PSB

Setelah dilakukan penelitian sebagaimana hasilnya telah dilukiskan dalam tabel di atas, ternyata temuan empiris kontekstual menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah mencakup hal-hal sebagai berikut.

Pertama; kepala sekolah sebagai pendidik, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan menciptakan iklim yg kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, mengadakan karya wisata, melaksanakan team teaching, dan mengadakan program akselerasi (acceleration) bagi siswa yang memiliki prestasi lebih.

Kedua; kepala sekolah sebagai manajer, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan menggerakkan tenaga kependidikan, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

Ketiga; kepala sekolah sebagai administrator, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan mengelola kegiatan belajar mengajar (KBM), dan Bimbingan Konseling (BK), mengelola administrasi siswa,

mengelola administrasi sarana dan prasarana, serta mengelola administrasi keuangan.

Keempat; kepala sekolah sebagai supervisor, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan mengadakan diskusi kelompok, mengadakan kunjungan kelas, mengadakan pembicaraan individual, dan mengadakan simulasi pembelajaran.

Kelima; kepala sekolah sebagai leader, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai leader, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Keenam, kepala sekolah sebagai innovator, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan mengadakan hubungan dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan

kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan *moving class*.

Ketujuh, kepala sekolah sebagai motivator, setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai motivator, kepala sekolah melakukan strategi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dengan menanamkan disiplin, memberikan dorongan, memberikan penghargaan secara efektif, dan mengembangkan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Hasil penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah tersebut, secara lebih rinci dideskripsikan sebagai berikut.

1. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Setelah dilakukan penelitian, ternyata bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah; baik sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, maupun sebagai motivator pendidikan di sekolah lanjutan tingkat pertama sangat besar sumbangannya dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa sebagai pendidik kepala sekolah telah berusaha untuk menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai. Nilai-nilai tersebut berkaitan dengan pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik; serta melaksanakan team teaching, dan program akselerasi.

Pertama; pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Hal ini terutama dilakukan dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan tugasnya masing-masing secara proporsional. Misalnya, kepala sekolah senantiasa berusaha untuk melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran untuk memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar.

Kedua; pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas setiap tenaga kependidikan secara proporsional. Misalnya, kepala sekolah senantiasa berusaha untuk memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah pada setiap upacara bendera.

Ketiga; pembinaan fisik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi

jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Misalnya kepala sekolah senantiasa memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dalam kegiatan olah raga di sekolah, terutama yang dilaksanakan setiap hari Jum'at pagi.

Keempat; pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Menurut kepala sekolah, hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karya wisata yang dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran.

Kelima, melaksanakan "*team teaching*", yaitu mengembangkan kegiatan belajar-mengajar dimana dalam satu mata pelajaran dipegang oleh beberapa guru (team), sesuai dengan keahlian masing-masing.

Keenam, mengembangkan pusat sumber belajar (PSB), sehingga dalam proses belajar-mengajar, khususnya dalam pelajaran-pelajaran tertentu telah menggunakan media Audio Visual Aids (AVA), melalui televisi (TV), dan video compact disk (VCD).

Hasil penelitian lebih lanjut dapat dideskripsikan bahwa sebagai pendidik, kepala sekolah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Hal ini merupakan salah satu kegiatan kepala sekolah

sebagai pendidik dalam rangka meningkatkan profesionalisme, tenaga kependidikan di sekolah, khususnya guru.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dapat dideskripsikan bahwa faktor pengalaman dirasakan oleh para kepala sekolah cukup mendukung terbentuknya pemahaman mereka dalam melaksanakan strategi kepemimpinannya, salah satunya dalam tujuan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan. Pengalaman semasa menjadi guru atau wakil kepala sekolah sangat mempengaruhi kemampuan mereka dalam melaksanakan profesionalisme kepemimpinannya di sekolah. Demikian halnya, penataran-penataran yang pernah diikuti sangat membantu dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan, terutama dalam hal meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui kualitas pembelajaran.

Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, khususnya dalam peningkatan prestasi belajar siswa dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama, kepala sekolah berusaha untuk menggerakkan tim evaluasi hasil belajar siswa untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan

pengumuman. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi para siswa agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya.

Kedua, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah; hal ini dilakukan dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Ketiga, mengikutsertakan guru-guru, dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Selain itu kepala sekolah juga senantiasa memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Pada saat penelitian ini dilaksanakan ada beberapa orang guru, yang sedang mengikuti pendidikan lanjutan (kuliah) di beberapa perguruan tinggi yang ada di Indramayu, dan Cirebon. Meskipun demikian mereka tetap melakukan tugas utamanya mengajar.

Ketika hal tersebut dikonfirmasi kepada para guru yang sedang melaksanakan ijin belajar untuk memperoleh stratifikasi pendidikan yang lebih tinggi; mereka tidak keberatan dengan tugas mengajar yang tetap diberikan di sekolah. Bahkan mereka mengakui dengan berfungsi ganda mereka dapat secara langsung mengamalkan apa-apa yang baru diperolehnya dari bangku kuliah

untuk memberi kemudahan belajar kepada peserta didik. Mereka juga merasa mendapat kemudahan dari kepala sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian, para tenaga kependidikan, khususnya guru dapat meningkatkan pemahaman dan profesionalismenya untuk melaksanakan tugasnya secara produktif, efektif dan efisien.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Hasil penelitian dapat dideskripsikan bahwa sebagai manajer dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, strategi kepala sekolah yang digunakan adalah menggerakkan tenaga kependidikan, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

Pertama; menggerakkan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai manajer kepala sekolah senantiasa berusaha untuk mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah dalam memerankan kepemimpinannya sebagai manajer senantiasa bekerja dengan melalui orang lain (wakil-wakilnya), berusaha untuk senantiasa bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan setiap tindakannya, dengan waktu dan sumber yang ada kepala sekolah senantiasa untuk menghadapi berbagai persoalan di sekolahnya, melalui berpikir secara analitik dan konseptual, kepala sekolah juga berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua bawahannya. Adapun secara baku, sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah selalui berupaya untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan sebaik-baiknya, yang diwujudkan dalam menyusun program, menyusun organisasi personalia, menggerakkan staf, dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, hasil penelitian dapat dideskripsikan bahwa strategi kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati bukan dengan teguran-teguran keras, namun hasilnya

ternyata cukup efektif. Dalam hal ini, kepala sekolah berusaha untuk bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Hasil wawancara dengan para guru menunjukkan bahwa setiap tenaga kependidikan (guru) diberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah diketahui bahwa mereka sudah tahu peranannya sebagai manajer di sekolahnya, yang bertugas antara lain meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Namun kepala sekolah mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaannya dirasakan cukup berat, karena untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan perlu meningkatkan disiplin, memotivasi, memberikan keteladanan, mendorong kreatifitas, memperkenalkan berbagai ide dan mengadakan pendekatan pribadi (hubungan personal) baik terhadap guru, maupun terhadap pegawai administrasi. Dari kesemuanya itu, yang paling penting dan paling berat adalah bagaimana menjalin kekompakan seluruh tenaga kependidikan di sekolah, sehingga semuanya menyadari tugas dan kewajiban masing-masing, terutama dalam kaitannya dengan peningkatan profesionalisme sesuai dengan tugasnya masing-masing. Kepala sekolah mengakui bahwa

membina tenaga kependidikan (guru) jauh lebih berat dibandingkan dengan menyelesaikan tugas-tugas administratif.

Ketiga mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa strategi partisipatif digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dengan berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mupakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Asas tujuan bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam hal ini kepala sekolah berusaha untuk menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolahnya, agar mereka dapat memahaminya dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan merasa harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Dalam hal ini kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah senantiasa berusaha untuk mengembangkan budaya ketidakpuasan kreatif.

Asas mufakat; dalam hal ini kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah mungkin merasa gembira dengan memberikan komando dan perintah, namun tidak menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal tersebut mendorong kepala sekolah untuk terlebih dahulu menghimpun gagasan bersamaan serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah memahami bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggungjawabnya. Oleh karena itu kepala sekolah senantiasa berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa kepemilikan tenaga

kependidikan terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugasnya.

Asas persatuan, dalam hal ini kepala sekolah berusaha untuk memberi imbalan kepada tenaga kependidikan sesuai dengan prestasinya masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong para tenaga kependidikan agar senantiasa meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Asas empirisme, dalam hal ini kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Asas keakraban, kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah berupaya untuk menjaga keakraban dengan para bawahannya. Hal ini dilakukan agar tugas-tugas tenaga kependidikan di sekolah akan dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban memungkinkan

berkembangnya saling kepercayaan dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

Asas integritas, dimaksudkan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah memandang bahwa hal tersebut merupakan suatu komponen kekuasaan bagi kepala sekolah untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggungjawab dan konsisten. Dalam hal ini tindakan-tindakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah bisa didasarkan pada alasan-alasan spiritual.

3. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai administrator, kepala sekolah senantiasa berusaha mengelola kegiatan belajar mengajar (KBM), dan Bimbingan Konseling (BK), mengelola administrasi siswa, mengelola administrasi sarana dan prasarana, serta mengelola administrasi keuangan. Hal tersebut dilakukan secara efektif dan

efisien dalam kaitannya dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Strategi kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, yang dalam garis besarnya dapat dikelompokkan pada tiga pendekatan utama, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan situasional. Dalam hal ini tindakan-tindakan kepala sekolah disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, hasil pengamatan terhadap berbagai tindakan dan perilaku kepala sekolah tersebut pada hakekatnya kepala sekolah lebih mengutamakan tugas (task oriented), di mana ia merasa puas jika tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa berusaha agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan hasil yang baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Oleh karena itu, di samping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga senantiasa menjaga hubungan kemanusiaan dengan para

bawahannya. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

Memperhatikan hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik, yang ada hanya kepemimpinan yang paling efektif hasilnya, yaitu kepemimpinan yang berhasil menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan kepala sekolah tidak terlepas dari perilaku pemimpin yang diciptakan yaitu paternalistik, kepatuhan-kepatuhan semu, kemandirian dalam bekerja lemah, konsensus, dan menghindar. Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap bawahan; keengganan bawahan untuk mengungkapkan pikiran, pendapat dan kritik terhadap atasan karena khawatir dianggap menentang atasan, dominasi atasan terhadap bawahan sangat kuat, sehingga bila muncul gagasan pembaharuan dari bawahan seringkali dianggap sebagai tantangan terhadap kebijakan pemimpin.

Perilaku kepatuhan semu dalam kepemimpinan kepala sekolah merupakan pengaruh paternalistik selama kepala sekolah menduduki posisi pimpinan. loyalitas dan rasa hormat terhadap pribadi kepala sekolah tinggi, tetapi hal tersebut dapat hilang setelah kepala sekolah tersebut tidak lagi tidak lagi menjadi pemimpin di sekolahnya, atau kepala sekolah tersebut diganti atau mengalami rotasi, maka segala rasa hormat padanya hilang bersama jabatannya. Dalam pendekatan kepatuhan semu ini sumber daya manusia sering digunakan secara tidak efektif.

Perilaku kemandirian kurang karena telah terkondisi kebiasaan menunggu perintah dan instruksi atasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif dan tanggung jawab kurang bagi bawahan. Perilaku konsensus merupakan produk musyawarah atas dasar gotong royong, tetapi dalam kenyataannya sering dimanipulasi menjadi arena penggarapan, kalau perlu dengan tekanan. Ini biasanya dilakukan secara informal atau di luar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengukuhkan saja.

Perilaku menghindar sering juga disebut dengan tidak konsekwen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak seiring antara kata dengan perbuatan, yang muncul dalam tanya jawab ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok.

Perilaku ini seringkali menimbulkan masalah komunikasi seperti salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan. Respon pengikut terhadap atasannya tergantung tingkat kematangannya. Bawahan yang tingkat kematangannya rendah cenderung tidak mampu dan tidak mau, sedangkan bawahan dalam tingkat kematangannya sedang cenderung tidak mampu tetapi mau. Bawahan yang tingkat kematangannya tinggi cenderung mampu tetapi tidak mau.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam melaksanakan profesionalisme kepemimpinannya, kepala sekolah tidak menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka terbuka untuk mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, kepala sekolah berharap agar setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama-sama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas-tugas utama yang harus segera dikerjakan.

Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusia. Pembagian tugas merupakan strategi kepala sekolah yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh

masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusiawi lebih mengutamakan pemeliharaan hubungan manusiawi dengan masing-masing tenaga kependidikan. Di samping itu, kepala sekolah mengemukakan bahwa setiap strategi yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan tujuan yang hendak dicapai (situasional), karena suatu program yang telah dibuat tidak akan terlaksana dengan baik apabila kedua aspek (tugas dan hubungan manusiawi) tidak dipelihara dan dipertahankan. Meskipun demikian, kadang-kadang KS melaksanakan strategi kepemimpinannya lebih memberikan perhatian terhadap tugas, dengan alasan bahwa suatu program yang telah dibuat dengan baik menuntut pelaksanaan tugas yang baik pula dari setiap personil.

Melengkapi uraian di atas, kepala sekolah mengungkapkan bahwa pendekatan situasional yang lebih banyak digunakan dalam menjalankan profesionalisme kepemimpinannya untuk mempengaruhi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya. Meskipun demikian, kadang-kadang ia menggunakan pendekatan sifat atau pendekatan perilaku, sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dan akan dipecahkan.

4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai supervisor pendidikan; strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah adalah mengadakan diskusi kelompok, mengadakan kunjungan kelas, mengadakan pembicaraan individual, dan mengadakan simulasi pembelajaran.

Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan kadang-kadang melibatkan pegawai administrasi, yang berkumpul dalam situasi tatap muka dan berinteraksi saling tukar informasi, untuk memecahkan berbagai masalah guna mencapai suatu keputusan. Diskusi kelompok ini biasanya dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini kadang-kadang dilaksanakan setelah selesai rapat. Bila diskusi kelompok dan rapat ini dilaksanakan pada jam efektif, maka guru-guru memberikan tugas kepada para siswa sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengerjakan latihan soal. Masalah-masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok antara lain masalah peningkatan kemampuan tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya, atau masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam



atau di luar kelas. Kegiatan diskusi kelompok di sekolah tempat penelitian biasanya dikembangkan melalui suatu wadah pertemuan sekolah. Menurut para responden diskusi kelompok ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional para tenaga kependidikan, agar dapat memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pengajaran di sekolah secara demokratis, sehingga hasilnya akan bermanfaat bagi program sekolah berikutnya.

Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembinaan tenaga kependidikan berikutnya, yang digunakan oleh kepala sekolah tempat penelitian ini dilakukan adalah kunjungan kelas. Kunjungan kelas digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati proses belajar mengajar secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan siswa dalam proses belajar-mengajar, serta mengetahui seberapa jauh siswa dapat menangkap materi yang diajarkan. Kepala sekolah di lokasi penelitian ini mengungkapkan bahwa kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya, mengajar. Melalui kunjungan kelas, kepala sekolah dapat mengamati secara langsung proses belajar-mengajar yang

dilakukan guru, berkenaan dengan penggunaan alat, metode, dan teknik mengajar tertentu serta memperhatikan aktifitas, kreatifitas dan perkembangan siswa dalam menangkap pelajaran. Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru biasanya mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan, mencari jalan ke luar atas permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang, baik yang menyangkut peningkatan profesionalisme guru maupun yang menyangkut pembelajaran.

Pelaksanaan kunjungan kelas oleh kepala sekolah kadang-kadang diberitahukan terlebih dahulu, kadang-kadang dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah. Di samping itu, kunjungan kelas sebagai strategi kepemimpinan kepala sekolah ini dilakukan atas undangan guru. Meskipun kunjungan kelas ini dirasakan banyak manfaatnya namun jarang dilakukan, karena menurut kepala sekolah, bila terlalu sering takut mengganggu suasana belajar-mengajar, sehingga pelaksanaannya sewaktu-waktu saja bila sangat diperlukan dan tidak bisa digantikan dengan teknik lain.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai supervisor lain yang digunakan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah lokasi penelitian ini adalah pembicaraan individual. Strategi ini merupakan teknik bimbingan dan

konseling, yang digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik yang berkaitan dengan proses belajar-mengajar maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dilakukan hanya empat mata dan kerahasiaannya sangat dijamin. Sehubungan dengan penggunaan teknik ini KS dalam suatu wawancara bebas dengan peneliti mengemukakan bahwa pembicaraan individual merupakan strategi pembinaan tenaga guru yang sangat penting, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi guru. Meskipun demikian, pembicaraan individual ini dipandang negatif oleh sebagian guru, sebagaimana diakui oleh KS, bahwa: “pernah ada guru yang marah-marah ketika diajak untuk melakukan pembicaraan individual mengenai masalah pribadinya”.

Di samping strategi kepemimpinan di atas, KS juga menggunakan simulasi pembelajaran sebagai salah satu teknik pembinaan tenaga kependidikan (guru), yaitu suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik. Kegiatan ini dilakukan oleh kepala sekolah secara terprogram. Sebagai misal, selama penelitian ini dilaksanakan KS pernah mengajar di kelas tiga

ketika peneliti mengadakan observasi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengadakan simulasi pembelajaran, sekaligus menggantikan guru bahasa Indonesia yang kebetulan pada saat itu terlambat datang.

5. Kepala Sekolah sebagai Leader

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah sebagai leader dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah dilakukan dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Strategi tersebut dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, laissez-faire. Dalam pelaksanaannya, ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Dalam hal ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kadang-kadang kepala sekolah bersifat demokratis, kadang-kadang bersifat otoriter, dan kadang-kadang bersifat laissez-faire.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, menunjukkan bahwa sebenarnya kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut kepala sekolah untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Kadang-kadang sifat

kepemimpinan ini lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut oleh kepala sekolah sebagai leader, maka dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah menggunakan strategi yang sesuai dengan tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut muncul dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte muncul ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan di mana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

Gaya menjual diterapkan apabila kondisi tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, di mana mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini maka diperlukan tugas (task) yang tinggi serta hubungan (relationship)

yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

Gaya melibatkan diterapkan jika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, dimana mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkat profesionalismenya. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (task) tidak digunakan, namun upaya hubungan (relationship) senantiasa ditingkatkan, dengan membuka komunikasi dua arah.

Gaya mendelegasikan diterapkan oleh kepala sekolah, jika kemampuan tenaga kependidikan dalam menghadapi suatu persoalan dipandang telah telah tinggi, demikian pula kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya.. Gaya ini disebut mendelegasikan, karena dalam peningkatan profesionalisme, para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan mereka sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas (task) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (relation).

6. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai inovator untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah senantiasa berusaha mengadakan hubungan dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas mata pelajaran, dimana tiap mata pelajaran memiliki kelas tersendiri, lengkap dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

Kesemuanya itu dilakukan kepala sekolah dalam rangka mencari gagasan-gagasan baru dalam pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, khususnya dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah dilakukan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha untuk mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal sesuai dengan kemampuannya masing-masing dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha untuk mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berupaya untuk mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan setiap tenaga kependidikan.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat

menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan berhasil guna.

Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha untuk bertindak senantiasa berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. Selanjutnya kemampuan tersebut diharapkan dapat dikembangkan secara optimal.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha untuk memberikan teladan dan contoh yang baik kepada para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha untuk beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga

kependidikan untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi sekolah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

7. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai motivator, hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan profesionalisme kerjanya pada umumnya dilakukan melalui menanamkan disiplin, memberikan dorongan, memberikan penghargaan secara efektif, dan mengembangkan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Pertama; disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah senantiasa berusaha untuk menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini kepala sekolah berharap dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Beberapa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah

- a. Membantu para tenaga kependidikan mengembangkan pola prilakunya.
- b. Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya

c. Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan biasanya dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan kepala sekolah berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah *tut wuri handayani*.

Kedua, memberikan dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga dalam keadaan psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah senantiasa memperhatikan



motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam memberikan dorongan untuk membangkitkan motivasi para tenaga kependidikan, terdapat beberapa prinsip yang diterapkan kepala sekolah agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut diantaranya:

- a. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Berusaha untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Ketiga; memberikan penghargaan. Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan akan dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Dalam pelaksanaannya, penghargaan ini biasanya dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Pada umumnya, kepala sekolah senantiasa berusaha untuk menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang timbul dari strategi penghargaan yang digunakan kepala sekolah tersebut dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Keempat, mengembangkan Pusat Sumber Belajar (PSB) dalam kegiatan belajar-mengajar; sehingga kegiatan belajar-mengajar dapat diperkaya dengan penggunaan media Audio Visual Aids (AVA), melalui pesawat televisi (TV), dan Video Compact Disk (VCD).

Berbagai strategi sebagaimana dideskripsikan di atas, dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Jika dianalisis lebih lanjut berdasarkan

bobot dan seringnya kepala sekolah menggunakan ketujuh strategi di atas ternyata dapat dikemukakan bahwa dalam rangka meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, strategi yang paling utama dan pertama adalah yang berkaitan dengan kepala sekolah sebagai pendidik (educator). Sedangkan strategi lainnya berturut-turut adalah kepala sekolah sebagai motivator, innovator, supervisor, manajer, leader, dan terakhir adalah administrator.

B. Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan terhadap Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan di Sekolah

1. Kekuatan

a. Yuridis Formal

Setelah dilakukan penelitian ternyata bahwa dasar yuridis strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Indramayu merujuk pada dokumen-dokumen sebagai berikut: (1) Tap MPR Nomor IV/MPR/ 1999 Bab IV tentang Pendidikan; (2) Undang-Undang no.2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN); (3) UU no.25/1999; (4) PP No. 25/2000, dan No No. 38 Tahun 1990 tentang Tenaga Kependidikan; (5) Keputusan Mendiknas Nomor 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan

Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah; dan (6) Keputusan Bupati Indramayu tentang pembinaan tenaga kependidikan.

b. Sosialisasi Profesionalisme yang telah Dilaksanakan

Setelah dilakukan pengkajian, ternyata pada saat ini pihak instansi pendidikan telah melakukan sosialisasi profesionalisme tenaga kependidikan, khususnya dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, manajemen berbasis sekolah, dan kurikulum berbasis kompetensi, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui pelatihan awal. Kondisi ini merupakan kondisi awal yang baik dimana sekolah-sekolah sudah mulai melakukan berbagai peningkatan terhadap profesionalisme tenaga kependidikan.

c. Budaya Gotong Royong dan Kemitraan

Setelah dilakukan pengkajian ternyata budaya gotong-royong dan kemitraan di lingkungan masyarakat Indramayu masih dan bisa dikembangkan. Gotong-royong dan kemitraan ini bisa ditumbuhkan kembali dengan adanya pemimpin formal dan informal yang memiliki kharisma serta menjadi teladan dan panutan masyarakat.

d. Potensi SDM

Setelah dilakukan pengkajian, ternyata bahwa kepala sekolah sebagai administrator pendidikan memiliki berbagai potensi untuk dikembangkan secara optimal. Pada umumnya, sekolah yang dijadikan lokasi penelitian ini memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap profesionalisme tenaga kependidikan, terutama bagi mereka yang masih muda dan masih mau untuk mengembangkan diri.

e. Adanya Organisasi Formal dan Informal

Setelah dilakukan penelitian dan pengkajian, ternyata di daerah Sindang Kabupaten Indramayu telah memiliki organisasi formal terutama yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Kelompok Kerja Guru (KKG). Organisasi-organisasi tersebut sangat berperan dalam membantu melancarkan program-program peningkatan profesionalisme mutu melalui berbagai pembinaan dan pelatihan di samping organisasi profesi lain, seperti Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) dan Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) juga merupakan organisasi profesi yang bisa membantu melancarkan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan.

2. Kelemahan

a. Kultur Birokrasi

Setelah dilakukan penelitian dan pengkajian, ternyata budaya birokrasi yang masih dipengaruhi feodalisme dimana para pejabat lebih suka dilayani daripada melayani masih tumbuh dan berkembang di Indramayu. Kebiasaan lainnya seperti lemahnya mengambil prakarsa (inisiatif) serta selalu menunggu juklak dan juknis tidak menunjang bagi peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan. Di samping itu dalam lingkungan persekolahan perilaku manajerial kepala sekolah cenderung kurang transparan dalam mengelola sekolahnya. Hal ini menyebabkan kurang percayaannya dari guru terhadap kepala sekolah, sehingga dapat menurunkan profesionalisme tenaga kependidikan, khususnya guru.

Di samping kurang mandiri kepala sekolah, hambatan lain yang memperlemah kinerja kepala sekolah adalah kurangnya: *sense of Crisis* (rasa krisis); *sense of urgency* (rasa penting) terhadap pentingnya mutu pendidikan, sehingga menyebabkan lemahnya: *sense of responsibility* (rasa bertanggung jawab); *sense of belongingness* (rasa memiliki); yang dapat menurunkan *sense of participation* atau rasa untuk berpartisipasi aktif untuk memajukan sekolah.

Hal tersebut disebabkan oleh kondisi yang selama bertahun-tahun kepala sekolah kurang mendapat pembinaan atau pelatihan yang mengarah pada manajemen modern. Penelitian tingkat nasional menunjukkan bahwa penataran atau pelatihan tentang bagaimana mengelola sekolah hanya mencapai 48 %.

b. Produktivitas Kerja Masih Rendah

Setelah dilakukan penelitian dan pengkajian ternyata salah satu kelemahan yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah adalah rendahnya etos kerja dan disiplin yang menyebabkan rendahnya produktivitas kerja. Salah satu indikator dari masalah ini adalah masih rendahnya prestasi belajar yang dapat dicapai peserta didik.

c. Kepercayaan Masyarakat terhadap Produktivitas Pendidikan Masih rendah

Setelah dilakukan penelitian, ternyata masih ada kecenderungan kurang percayanya masyarakat terhadap produktivitas pendidikan. Pendidikan di negara kita memang belum mampu melahirkan output yang siap baik untuk kerja maupun untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Kurang berhasilnya program *Link and Match* serta belum berhasilnya

Program *broad based* dan *Competency based Curriculum* pada sekolah kejuruan menyebabkan kekurangan percayaan terhadap pendidikan terutama ditandai sulitnya para lulusan untuk bisa bekerja.

d. Output Pendidikan kurang Mampu Bersaing

Setelah dilakukan penelitian, ternyata lemahnya daya saing output pendidikan banyak disebabkan oleh mutu hasil lulusan yang belum sesuai dengan target lulusan, sehingga para lulusan masih sulit untuk bisa bekerja karena persyaratan untuk bisa diterima sebagai pegawai di suatu lembaga atau dunia usaha dan industri kian hari bertambah, yang antara lain harus menguasai Bahasa Inggris, dan komputer. Lulusan SLTP yang mau melanjutkan ke SMU tiap tahun bertambah banyak, namun kemampuan bersaing dalam ujian masuk pada umumnya masih rendah sehingga prosentase mereka yang diterimanya di sekolah paporit hanya sedikit.

e. Sarana dan Prasarana Masih Kurang

Setelah dilakukan penelitian, ternyata sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan perlengkapan sangat menunjang peningkatan mutu pendidikan. Namun kemampuan pemerintah untuk melengkapinya masih kurang. Di

samping itu, walaupun pemerintah sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku-buku paket namun dalam pemanfaatannya masih kurang. Banyak buku-buku paket yang belum dimanfaatkan secara optimal, baik oleh guru maupun oleh siswa.

3. Peluang

a. Adanya Lembaga BP3, Bakor BP3, Komite Sekolah, Komite Kecamatan, dan Komite Kabupaten

Setelah dilakukan penelitian, ternyata di sekolah yang dijadikan penelitian ini, BP3 sudah terbentuk. Untuk kepentingan Jaring Pengaman Sosial di tiap sekolah sudah dibentuk Komite Sekolah, Komite Kecamatan, dan Komite Kabupaten. Dalam rangka pembentukan Komite Sekolah lembaga-lembaga yang sudah terbentuk bisa bergabung untuk melakukan Fusi (bergabung) melalui musyawarah yang demokratis. Komite Sekolah nanti adalah satu-satunya lembaga resmi yang ada. Penyederhanaan organisasi ini penting dalam rangka menerapkan azas efektivitas dan efisiensi pendidikan.

b. Dukungan Dunia Usaha dan Industri

Setelah dilakukan penelitian, ternyata meskipun dunia usaha dan industri sampai saat ini masih mengalami kelesuan karena dampak krisis yang berkepanjangan, namun masih bisa

diharapkan untuk mendukung peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

c. Potensi Masyarakat yang Bisa Dikembangkan

Setelah dilakukan penelitian, ternyata banyak potensi masyarakat yang bisa dikembangkan dalam rangka menunjang peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Potensi masyarakat seperti ide, gagasan, pikiran, tenaga, serta materi banyak yang belum optimal dimanfaatkan untuk kepentingan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan. Dengan adanya ketentuan bahwa seluruh warga masyarakat di sekitar sekolah wajib untuk membantu pendidikan, potensi tersebut bisa diidentifikasi, serta dimanfaatkan dalam bentuk partisipasi nyata untuk membantu pendidikan. Pada masa yang akan datang hal tersebut bisa lebih berperan dalam menunjang pendidikan. Masalahnya apakah ada *political will* dari pemerintah untuk memasukan dunia usaha secara bertahap ke dalam sistem pendidikan.

d. Adanya Organisasi Profesi

Setelah dilakukan penelitian, ternyata organisasi profesi sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan seperti KKPS, K3S, KKG, MGMP, serta organisasi

profesi untuk seluruh guru seperti PGRI dan ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia) sudah terbentuk di kecamatan Sindang Kabupaten Indramayu. Organisasi profesi ini akan lebih berperan dalam kiprahnya bila kinerjanya dimaksimalkan.

e. Otonomi Daerah

Setelah dilakukan penelitian, ternyata diberlakukannya otonomi daerah di kabupaten Indramayu memberi peluang kepada sekolah agar bisa lebih otonom dalam melaksanakan fungsinya, otonomi memberi peluang kepada sekolah untuk merencanakan perubahan agar mampu mandiri.

4. Tantangan

a. Globalisasi

Setelah dilakukan penelitian, ternyata globalisasi saat ini telah mempengaruhi berbagai bidang kehidupan di semua negara sehingga perlu diantisipasi dengan cepat. Pada tahun 2003 AFTA diberlakukan dan akan banyak sekali agenda perubahan yang harus segera dipersiapkan termasuk pendidikan Bahasa Inggris misalnya sebagai bahasa komunikasi internasional akan sangat banyak diperlukan. Dengan demikian persiapan SDM harus sudah mengacu pada kemampuan untuk bersaing di era globalisasi.

b. Pergeseran Paradigma Pendidikan

Setelah dilakukan penelitian, ternyata perubahan paradigma pendidikan saat ini harus merubah pola dari *teaching* (mengajar) ke *learning* (belajar) siswa harus terus didorong untuk terus menerus belajar dan belajar. Kemanapun orang untuk selalu belajar akan melahirkan orang-orang yang terus memperbaiki dirinya. Di samping itu, dengan berlakunya otonomi daerah, sekolah mempunyai hak otonomi untuk mengembangkan cara-cara belajar sesuai dengan kondisi dan potensi masing-masing.

c. Kepercayaan Masyarakat terhadap Produktivitas Pendidikan Rendah

Setelah dilakukan penelitian, ternyata masyarakat selalu ingin mendapatkan hasil pendidikan yang tinggi tetapi enggan membantu pendidikan secara maksimal. Sikap masyarakat juga kadang-kadang apriori dengan menyatakan bahwa hasil pendidikan kurang bermutu tanpa ikut serta memikirkan bagaimana caranya agar hasil pendidikan bisa lebih bermutu. Sikap semacam ini harus segera diubah karena kalau dibiarkan akan merusak citra sekolah.

d. Perubahan Organisasi Pengelolaan Pendidikan

Setelah dilakukan penelitian, ternyata dengan otonomi daerah pembangunan pendidikan menuntut adanya organisasi pengelola pendidikan yang efektif dan efisien. Hal tersebut menuntut peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

Hasil penelitian yang telah dianalisis dengan analisis SWOT tersebut dapat dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 4.2

HASIL ANALISIS SWOT STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No	Aspek Penelitian	Temuan Empiris Kontekstual
1	Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> □ Adanya dasar yuridis formal tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah □ Telah dilaksanakannya sosialisasi profesionalisme tenaga kependidikan □ Masih tumbuhnya budaya gotong royong di masyarakat yang mendukung profesionalisme tenaga kependidikan □ Kepala sekolah memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap profesionalisme tenaga kependidikan □ Adanya organisasi profesi pendidikan, seperti KKPS, KKKS, dan KKG
2	Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> □ Kurang transparan dalam mengelola sekolah (kultur birokrasi) □ Produktivitas kerja masih rendah □ Kepercayaan masyarakat terhadap produktivitas sekolah masih rendah □ Output pendidikan kurang mampu bersaing □ Sarana dan prasarana masih kurang

3	Peluang	<ul style="list-style-type: none"> □ Adanya BP3, dan komite sekolah □ Adanya dukungan dunia usaha dan industri terhadap peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan □ Masih banyak potensi masyarakat yang bisa dikembangkan □ Adanya organisasi profesi pendidikan □ Diberlakukannya otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan
4	Tantangan	<ul style="list-style-type: none"> □ Arus globalisasi, seperti AFTA 2003 □ Perubahan paradigma pendidikan dari mengajar ke belajar □ Kepercayaan masyarakat terhadap produktivitas pendidikan masih rendah □ Adanya perubahan organisasi pengelolaan pendidikan

C. Upaya Memanfaatkan Kekuatan dan Peluang, serta Mengatasi Kelemahan dan Tantangan.

Setelah dilakukan penelitian, ternyata upaya yang dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman terhadap strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di SLTP Negeri 2 Sindang Kabupaten Indramayu, adalah membina kemampuan profesional guru, mengaktifkan kegiatan MGMP, meningkatkan disiplin siswa, membentuk kelompok diskusi terbimbing, meningkatkan layanan perpustakaan dengan menambah koleksi.

1. Pembinaan Kemampuan Profesional Guru

Setelah dilakukan penelitian, ternyata pembinaan kemampuan profesional guru telah mengalami perjalanan yang cukup panjang. Hal tersebut mencakup musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG), pusat kegiatan guru (PKG). Di samping itu juga dilakukan peningkatan melalui pendidikan, dengan program Pendidikan Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (PGSLTP/), dan PGSMTP, melalui program diploma I (D-1), D-2, D-3; dan sekarang di SLTP Negeri 2 Sindang diharapkan para guru mempunyai kualifikasi minimal S1/ Akta IV, dan sesuai dengan bidang keahlian, sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.

Setelah dilakukan penelitian, ternyata dalam melakukan pembinaan kemampuan profesional guru, pendekatan yang dilakukan kepala sekolah umumnya sama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah memiliki kemampuan administrasi yang cukup luas, kreatif, komitmen tinggi, luwes serta berpandangan jauh ke depan dalam melakukan pembinaan, dan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala pada umumnya telah melakukan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai kriteria kepemimpinan yang ideal, berangkat dari kemauan dan kesediaan, bersifat memprakarsai dan didasari pertimbangan yang matang,

lebih berorientasi kepada bawahan/demokrasi, lebih terfokus pada hubungan daripada tugas, serta mempertimbangkan kematangan bawahan.

Menurut kepala sekolah, pembinaan kemampuan profesional guru telah dilakukan sebagai berikut:

- a. Dalam melaksanakan pembinaan profesional guru, kepala sekolah telah menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi D III agar mengikuti penyetaraan S1/Akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya.
- b. Untuk meningkatkan profesional guru yang sifatnya khusus, telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Depdiknas maupun di luar Depdiknas. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dan membenahi materi dan metodologi pembelajaran.
- c. Peningkatan profesionalisme guru melalui PKG (Pemantapan Kerja Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru) dan kelompok kerja kepala sekolah. Melalui wadah ini para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai metodologi pembelajaran dan bahan ajar yang dapat diterapkan di dalam kelas.

d. Meningkatkan kesejahteraan guru. Menurut kepala sekolah, kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja guru yang secara langsung akan berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Kesejahteraan guru yang telah dilakukan antara lain pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan-tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru.

Cara lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru disesuaikan dengan kemampuan dan situasi sekolah, serta kegiatannya dilakukan bersamaan dengan kegiatan-kegiatan sekolah. Menurut kepala sekolah, pengadaan dana, fasilitas, yang bersumber dari orang tua siswa sebagian digunakan untuk pembinaan kemampuan profesionalisme tenaga kependidikan, khususnya guru.

Di samping itu, pembinaan kemampuan profesional guru adalah dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk melakukan berbagai kegiatan, memberi saran, menegur, membimbing, menjadi wakil sekolah dengan kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler dan kegiatan-kegiatan kemasyarakatan. Dalam melakukan pembinaan terhadap guru, cara yang ditempuh oleh kepala sekolah disesuaikan dengan situasi dan kondisi dalam arti terkadang dilakukan secara kelompok dan kadang-kadang individual.

2. Mengaktifkan Kegiatan MGMP sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah guru pada sekolah yang dijadikan lokasi penelitian ini pada umumnya sudah cukup memadai, tetapi suasana belajar belum cukup kondusif akibat metoda mengajar guru yang kurang bervariasi. Melalui MGMP, diharapkan persoalan dapat diatasi, termasuk bagaimana mensiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metoda, dan variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kegiatan ini di bawah koordinasi Wakasek Kurikulum dan untuk setiap mata pelajaran dipimpin oleh guru senior yang ditunjuk oleh Kepala sekolah. MGMP minimal bertemu satu kali per minggu guna menyusun strategi pengajaran dan mengatasi masalah yang muncul. Di samping itu, MGMP sekolah dapat mengundang ahli dari luar, baik ahli substansi mata pelajaran untuk membantu guru dalam memahami materi yang masih dianggap sulit atau membantu memecahkan masalah yang muncul di kelas, maupun berbagai metode pembelajaran untuk menemukan cara yang paling sesuai dalam memberikan materi pelajaran tertentu.

Setelah dilakukan penelitian, ternyata MGMP sekolah juga menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan belajar. Evaluasi kemajuan dilakukan secara berkala dan hasilnya

digunakan untuk menyempurnakan rencana berikutnya. Kegiatan MGMP sekolah yang dilakukan dengan intensif, dapat dijadikan sebagai wahana pengembangan diri guru untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan guru serta menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan.

Menurut kepala sekolah, dengan mengefektifkan MGMP, semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui peningkatan mutu pembelajaran (*effective teaching*).

3. Meningkatkan Disiplin

Setelah dilakukan penelitian, ternyata rendahnya tenaga kependidikan baik dalam mengikuti aturan dan tata tertib sekolah, maupun dalam melakukan pekerjaannya sangat erat kaitannya dengan masalah disiplin. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

Sekolah membuat aturan-aturan yang harus ditaati, khususnya oleh warga sekolah, guru, siswa, karyawan dan kepala



sekolah. Aturan tersebut meliputi tata tertib waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran di sekolah dan di kelas serta proses pembelajaran yang sedang berlangsung, dan tata tertib sekolah lainnya. Dengan meningkatnya disiplin, diharapkan dapat meningkatkan efektifitas jam belajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan meningkatkan iklim belajar yang lebih kondusif untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mencapai hasil belajar siswa yang lebih baik.

4. Membentuk Kelompok Diskusi Terbimbing

Setelah dilakukan penelitian, ternyata kelompok diskusi terbimbing dibentuk untuk mengatasi tenaga kependidikan yang kurang semangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah. Kegiatan diskusi ini, dilakukan di sekolah minimal 1 kali per bulan. Pembentukan kelompok dilakukan oleh para tenaga kependidikan dan dibimbing oleh kepala sekolah. Dalam kegiatan diskusi kadang-kadang melibatkan kepala sekolah, atau orang lain yang dianggap ahli dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh tenaga kependidikan sehubungan dengan tugas dan fungsinya di sekolah.

Untuk keperluan pengembangan materi pada MGMP sekolah, setiap guru pembimbing dapat menyampaikan hasil diskusi kelompok, sehingga terjadi saling tukar pengalaman dan

saling membantu bila terjadi kesulitan. Kelompok diskusi terbimbing ini di bawah pengawasan kepala sekolah, khususnya untuk meningkatkan motivasi serta membimbing tenaga kependidikan untuk menghindari pengaruh pergaulan sosial yang kurang baik.

Menurut kepala sekolah, upaya ini ternyata dapat membuahkan hasil yang cukup memuaskan dilihat dari peningkatan motivasi dan semangat kerja para tenaga kependidikan, dengan demikian upaya ini perlu dikembangkan dengan cara mencari model-model pembinaan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah..

5. Meningkatkan Layanan Perpustakaan dan Menambah Koleksi

Setelah dilakukan penelitian, ternyata salah satu sarana peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan adalah tersedianya buku pelajaran yang dapat menunjang kegiatan profesionalisme tenaga kependidikan. Menurut kepala sekolah, sangat sulit rasanya dapat mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan jika tidak ditunjang oleh sumber belajar yang memadai. Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran untuk

memenuhi kebutuhan siswa dan guru akan materi pembelajaran. Di samping itu untuk memperkaya bahan-bahan yang diperlukan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah masih memerlukan buku-buku bacaan wajib maupun penunjang untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mendukung kegiatan belajar siswa. Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, termasuk kegiatan MGMP sekolah dan mendukung belajar siswa. Untuk meningkatkan profesionalisme guru, diadakan buku-buku pegangan guru dari sumber yang relevan. Sedangkan untuk mendukung belajar siswa, diadakan buku-buku yang diperlukan untuk pendalaman materi ujian.

Pengadaan koleksi perpustakaan pada umumnya dimulai dengan melakukan identifikasi buku-buku yang diperlukan oleh guru dan siswa dan mencatat buku-buku yang tidak ada atau tidak mencukupi kebutuhan sekolah. Cara yang biasanya dilakukan dalam memenuhi kekurangan buku-buku tersebut, antara lain dengan mengadakan kerjasama dengan perpustakaan pada instansi lain yang mempunyai potensi untuk membantu pengadaan buku sekolah atau membeli buku-buku tersebut

secara langsung apabila tersedia dana untuk pengembangan perpustakaan.

Di samping itu, terdapat upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pengelola perpustakaan. Dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah berupaya untuk memberikan kesempatan mengikuti pelatihan singkat bagi pengelola perpustakaan. Hal ini dipandang penting dalam peningkatan dan pengembangan perpustakaan untuk dapat menyediakan buku-buku yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan keperluan guru dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Dalam hal ini, sekolah juga berupaya untuk memperhatikan penyediaan anggaran perpustakaan sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan masalah, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya termasuk BP3 (Komite Sekolah) membuat rencana dan program-programnya untuk merealisasikan rencana dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada umumnya rencana yang dibuat telah menjelaskan aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun

orangtua peserta didik, baik secara moral maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan..

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah dilakukan penelitian ternyata peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah perlu dilaksanakan secara terus menerus dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Segala bentuk kegiatan sekolah perlu diarahkan pada peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan jaman.

Setelah dilakukan penelitian, ternyata perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan strategi yang harus menjadi salah satu paradigma peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Melalui strategi perbaikan mutu diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan yang tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat konvensional, melainkan melalui optimalisasi sumber daya dan sumber dana, yang secara langsung dapat meningkatkan kualitas pendidikan..

Peningkatan prestasi belajar siswa melalui peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi sekolah, berjalan dengan nyata, jangka panjang, membudaya, baik bagi personil maupun bagi siswa. Setiap personil, baik kepala sekolah, guru, staf administrasi, maupun siswa dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara internal, bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah serta pencapaian mutu dan prestasi belajar.

Upaya peningkatan mutu sekolah, dan profesionalisme tenaga kependidikan tidak terlepas dari peranan kepala sekolah selaku pimpinan sekolah, yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap perkembangan sekolah. Hal ini penting, karena kepala sekolah selaku pimpinan dalam melaksanakan upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan cenderung banyak menggunakan waktu kegiatan untuk memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan para guru dan pegawai lainnya, serta berupaya secara optimal untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.

Dalam penelitian ini terungkap adanya pemahaman guru terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan kepala sekolah. Oleh karena itu perlu dijalin kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, dan koordinasi antarawarga sekolah dalam

memberikan pikiran dan partisipasi, guna merealisasikan tujuan secara optimal.

Motivasi yang diberikan kepala sekolah terhadap para guru dalam bentuk bimbingan, saran, teguran dan dorongan cukup memberikan pemahaman guru dalam memahami peran dan fungsinya. Dalam hal ini, kepala sekolah selaku pimpinan telah berupaya secara maksimal untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga dapat menemukan ide-ide atau gagasan baru dalam pencarian model peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang efektif.

Dalam menjalankan visinya, kepala sekolah hendaknya memiliki visi kelembagaan kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antara manusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantif, memiliki semangat untuk maju serta semangat mengabdikan dan karakter yang diterima oleh masyarakat lingkungannya.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar siswa. Untuk itu, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif

dan efisien. Hal tersebut memperkokoh kedudukan kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Dalam hal ini strategi kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting, karena laju perkembangan kegiatan atau program pendidikan yang ada pada setiap sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi yang ingin dicapai sekolah.

Dalam menetapkan visi sekolah, kepala sekolah harus terlebih dulu memahami visi itu sendiri. Menurut pendapat Helgeson (1986) visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Definisi lain mengatakan bahwa visi atau wawasan adalah suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan.

Gaffar (1994) mengemukakan bahwa visi adalah daya pandang yang jauh, mendalam dan meluas yang merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan yang amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik dan tempat. Sedangkan Morrisey (1997) visi adalah representasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik dan stakeholder lainnya.

Oleh karena itu, tugas utama dari seorang kepala sekolah adalah menyisihkan waktunya agar dapat mengkomunikasikan

visi tersebut ke seluruh jajaran dan tingkat manajemen. Hal ini dapat dilakukan dengan mengangkat visi sebagai acuan pada berbagai briefing yang dilakukan para Kepala Sekolah (Fritz, 1989).

Dalam mengembangkan visinya, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi kegiatan internal sekolah. Kekuatan-kekuatan tersebut dapat dibagi dalam dua kelompok. Pertama, kekuatan yang berhubungan dengan apa yang sedang berlangsung di luar sekolah. Kedua, kekuatan yang berhubungan dengan klien pendidikan, yaitu latar belakang sosial, aspirasi keuangan, sumber-sumber masyarakat, karakteristik ketenagakerjaan dan sebagainya. Kepala Sekolah dalam mengembangkan visinya harus mampu menyeleksi secara berkelanjutan atas kelompok-kelompok kekuatan tersebut.

Visi adalah gambaran sekolah yang diinginkan di masa depan. Gambaran tersebut didasarkan pada landasan yuridis (UU No. 2/89 dan PP 29/90), khususnya pendidikan nasional sesuai level dan jenis sekolahnya, serta disesuaikan dengan profil sekolah, sehingga dimungkinkan sekolah memiliki visi yang tidak sama dengan sekolah lain, asalkan tidak ke luar dari koridor pendidikan nasional. Di samping itu, kepala sekolah di dalam

menetapkan visinya harus berpijak pada peningkatan mutu masa depan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, peranan pemimpin dalam peningkatan mutu yang disarankan oleh Sellis adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan siswa yang ada di sekolah..
2. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
3. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
4. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/ sekolah.
5. Meyakinkan terhadap para pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat), bahwa terdapat "channel" cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
6. Pemimpin mendukung pengembangan staf.
7. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
8. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.
9. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.

10. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.

11. Membangun tim kerja yang efektif.

12. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, strategi kepemimpinan kepala sekolah seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengelolaan profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga mencapai prestasi belajar yang optimal. Untuk kepentingan tersebut perlu keterlibatan dan dukungan berbagai pihak yang meliputi orang tua dan masyarakat serta instansi terkait, sehingga segala upaya akan berhasil dan mencapai sasaran tujuan sekolah.

Di samping kepala sekolah yang memiliki peranan penting dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan, Guru merupakan komponen penting SDM sekolah, hendaknya dicari model yang tepat untuk

meningkatkan peran dan partisipasinya di sekolah, yang memerlukan tatanan lebih intensif, agar lebih mengintegrasikan usaha-usaha guru, kepala sekolah dan administrator pada upaya peningkatan mutu sekolah dan prestasi belajar siswa secara terpadu.

Upaya peningkatan mutu ini tidak terlepas dari kemampuan profesional dan personal guru, yang menurut Johnson sebagaimana dikutip Sanusi, dkk. (1991) meliputi: (1) kemampuan profesional yang mencakup: penguasaan pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dasar keilmuan dari wawasan keguruan, penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan, dan pembelajaran siswa, kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugas sebagai guru; (2) kemampuan personal guru, mencakup: penampilan sikap yang positif, pemahaman dan penghayatan nilai-nilai, penampilan guru untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi para siswanya.

Oleh karena itu peningkatan kemampuan profesional tenaga kependidikan akan sangat berpengaruh pada proses pendidikan di sekolah. Untuk kepentingan tersebut upaya-upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan perlu senantiasa ditingkatkan melalui berbagai kegiatan yang positif dan produktif.

Hal tersebut antara lain dengan mengaktifkan MGMP, dan menambah bahan pustaka.

Pelaksanaan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) perlu dikembangkan mengingat kegiatan ini dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru. Dengan demikian, permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru dalam pelaksanaannya dapat diatasi, serta dapat meningkatkan pula tekad dan niat untuk melakukan berbagai kegiatan. Secara tidak langsung kegiatan tersebut dapat membantu memperlancar pelaksanaan tugas yang pada akhirnya diharapkan dapat menciptakan guru yang memiliki kemampuan profesional.

Bahan pustaka merupakan salah satu penunjang proses belajar mengajar yang dilakukan di dalam kelas, sehingga kepala sekolah harus berupaya melengkapi buku-buku pustaka melalui berbagai cara, yaitu dengan menghubungi penerbit-penerbit buku pelajaran untuk dapat memberikan sumbangannya berupa buku pelajaran atau pun mengupayakan melalui sumbangan-sumbangan siswa yang telah lulus sehingga dapat menambah pembendaharaan bahan pustaka di sekolah.

Penerapan strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Input Pendidikan

a. Memiliki Kebijakan Mutu

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan maksud dan tujuan sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan mutu tersebut dinyatakan oleh pemimpin puncak sekolah, dalam hal ini kepala sekolah. Kebijakan mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya manusia dan sumber non manusia (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya non manusia tidak mempunyai banyak arti bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumber daya manusia.

Secara umum, sekolah harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses

pendidikan. Artinya, segala sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumber daya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang ada di sekitarnya.

c. Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya, kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

d. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan siswa. Konsekuensi logis dari semua ini adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.

e. Input Manajemen

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif, input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan kehidupan oleh peserta didik (*etos*) bahkan, pembelajaran juga lebih menekankan pada bagaimana supaya peserta didik mampu belajar dan cara belajar (*learning to learn*).

b. Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif/ prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

c. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan menyadari tentang hal ini, oleh karena itu, pengelolaan tenaga



kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah. Terlebih-lebih pada peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat.

Pendeknya, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah diarahkan agar para tenaga kependidikan mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

d. Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen, antara lain:

- 1) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang;
- 2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab;
- 3) hasil harus diikuti *rewards* atau *punishments*;
- 4) kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerja sama;
- 5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya;
- 6) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan;

- 7) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan
- 8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

e. *Teamwork* yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh profesionalisme tenaga kependidikan, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerja sama antarfungsi dalam sekolah, dan antarindividu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

f. Kemandirian

Sekolah memiliki kemandirian untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk kepentingan tersebut, sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

g. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi

oleh keyakinan bahwa makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

h. Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/ transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Keterbukaan/ transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

i. Kemauan untuk Berubah (Psikologis dan Fisik)

Perubahan harus merupakan kenikmatan bagi semua warga sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu pendidikan di sekolah.

j. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi terhadap profesionalisme tenaga kependidikan harus dilakukan secara teratur bukan hanya ditujukan untuk

mengetahui tingkat kemampuan setiap tenaga kependidikan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan tenaga kependidikan tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus.

Perbaikan secara terus-menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.

k. Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat, bahkan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/ tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

1. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan terhadap kepala sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa depan. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu mengadakan evaluasi dan mencari faktor-faktor penyebab kegagalan tersebut.

Demikian pula, para orang tua peserta didik dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua peserta didik dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program yang telah dilakukan. Dengan cara ini, maka kepala

sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan pembinaan terhadap tenaga kependidikan pada tahun-tahun yang akan datang.

m. Sustainability

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah memiliki sustainability yang tinggi karena di sekolah tersebut terjadi proses akumulasi peningkatan mutu sumber daya manusia, diversifikasi sumber dana, pemilikan aset sekolah yang mampu menggerakkan *income generating activities*, dan dukungan yang tinggi dari masyarakat terhadap eksistensi sekolah.

3. Output yang diharapkan

Output yang diharapkan sebagai strategi kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan adalah prestasi pendidikan yang dihasilkan oleh proses sekolah, yang diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya.

Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output pencapaian akademik (*academic achievement*) dan output pencapaian nonakademik (*non-academic achievement*). Output pencapaian akademik, misalnya meningkatkan nilai ujian akhir dari rata-rata 6 menjadi 7 untuk tahun depan. Output

nonakademik, misalnya meningkatkan peringkat olahraga bola Volley dari peringkat 3 menjadi peringkat 1 di kabupatennya pada dua tahun mendatang, dan sebagainya.

Output pendidikan yang dapat dicapai oleh setiap sekolah erat kaitannya dengan profesionalisme tenaga kependidikan yang bertugas di sekolah itu. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang profesional sangat menentukan kualitas dan kuantitas output pendidikan dari setiap sekolah. Dalam kerangka inilah perlunya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.

