

SRI R. ROSDIANTI

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Kinerja Guru dan Peningkatan Mutu Pembelajaran: Studi Deskriptif pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kota Bandung

IKHTISAR: Permasalahan penelitian yang dikaji adalah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen kinerja guru dan peningkatan mutu pembelajaran pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung. Metode penelitian yang ditetapkan yaitu penelitian yang bersifat deskriptif-analitis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian adalah SMKS Kartini dan SMKS BPP (Balai Perguruan Puteri) di Kota Bandung. Sedangkan subjek yang dijadikan sampel penelitian ialah Kepala Sekolah dan beberapa orang guru. Kepemimpinan Kepala Sekolah dinilai sangat efektif dalam manajemen peningkatan kinerja guru pada SMKS di Kota Bandung. Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung secara umum dapat dikelompokkan melalui langkah-langkah: (1) Kepala Sekolah selalu menumbuhkan komitmen seluruh guru agar memegang teguh semangat dan nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama; (2) Kepala Sekolah bersama seluruh guru terkait mengevaluasi sejauh mana keseluruhan komponen sistem sekolah agar dapat berjalan untuk kemajuan sekolah; serta (3) Mengembangkan budaya sekolah sebagai implementasi dan pelembagaan yang mengarah pada kebiasaan bekerja di dalam dan di luar sekolah.

KATA KUNCI: Manajemen kinerja guru, mutu pembelajaran, peran Kepala Sekolah, Sekolah Menengah Kejuruan Swasta, dan komitmen bersama untuk kemajuan sekolah.

ABSTRACT: This article entitled "Principals' Leadership in Managing Teachers' Performance and Improving Learning Quality: A Descriptive Study at the Private Vocational Senior High Schools in Bandung City". This study investigates Principals' leadership in managing teachers' performance and in improving learning quality in private vocational schools in Bandung. This study is a qualitative research using descriptive analytical method. It took place at SMKS Kartini dan SMKS BPP in Bandung City. Subjects of the research were Principals and some teachers who were selected using population sampling. In general, the Principals' strategies in improving the learning quality in private vocational schools can be categorized into the following steps: (1) the Principals together with all stakeholders uphold the spirit and values that have been agreed mutually; (2) Principals along with the all stakeholders evaluate technical policies of each system components reflecting the spirits and basic values which are functional for the growth and development of the school; and (3) Developing school culture as the implementation and institutionalization that lead to making it work habits inside and outside school.

KEY WORD: Managing teachers' performance, learning quality, principals' role, private vocational schools, and common commitment to develop the school.

PENDAHULUAN

Guru mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan karakter siswa. Guru yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional pula sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap

mutu pendidikan. Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan dengan kemampuan dalam menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi siswa, memiliki keterampilan yang tinggi, dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Guru yang profesional mampu

Sri R. Rosdianti, M.M.Pd. adalah Guru Pendidikan IPS (Ilmu Pengetahuan Sosial) di SMKN (Sekolah Menengah Kejuruan Negeri) 9 Bandung; dan SMP (Sekolah Menengah Pertama) Labschool UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) Kampus Cibiru, Bandung. Alamat emel: aspensi@yahoo.com

membelajarkan siswa secara efektif sesuai dengan potensi sumber daya dan lingkungan yang terdapat dalam sekolah (Kurniasih, 2002).

Upaya untuk menghasilkan guru yang profesional bukanlah tugas yang mudah. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya pengembangan kompetensi. Salah satu cara untuk mewujudkan pengembangan kinerja guru adalah melalui pembinaan oleh Kepala Sekolah (Resmiaty, 1998).

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab dalam membina guru yang berada di sekolah yang dipimpinnya. Kedudukan Kepala Sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kedudukan Kepala Sekolah dalam pengembangan kinerja guru dinilai akan sangat efektif karena dipandang lebih memahami kebutuhan yang dirasakan di lapangan (Lipham, 1985).

Kepala Sekolah pada umumnya masih sebatas jabatan struktural dalam sekolah. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan keberadaan Kepala Sekolah hanya sebatas menjalankan sistem administrasi dan birokrasi. Artinya, selama ini keberadaan Kepala Sekolah masih kurang menyentuh peran utamanya sebagai pihak yang memiliki kekuatan strategis dan manajerial (Wahjosumidjo, 2003). Keadaan ini jelas akan mengakibatkan mutu pendidikan sekolah berjalan seiring dengan arus yang tidak terkontrol dan terprogram, sehingga pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan menjadi kurang efisien dan efektif.

Pelaksanaan strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan hanya mengandalkan ketentuan yang telah ditetapkan dalam program pendidikan yang sudah baku. Keadaan ini jelas akan mengakibatkan pelaksanaan program sekolah menjadi kaku dan kurang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di sekolah. Belum terciptanya program sekolah yang benar-benar menyentuh permasalahan mutu sekolah, karena Kepala Sekolah hanya menjalankan program sekolah sebatas menjadi

birokrat administratif yang ada, sehingga jelas hasilnya pun tidak maksimal (Pidarta, 1995; dan Wahjosumidjo, 2003).

Strategi pengembangan mutu pendidikan lebih menekankan kepada aspek yang bersifat administratif dibandingkan dengan aspek yang bersifat operasional, sehingga keadaan ini menjadikan keaburan terhadap pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan mutu pendidikan yang sebenarnya. Jarangnya program supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap guru, sehingga pengawasan dan penjaminan mutu layanan pembelajaran hampir tidak tersentuh (Rifai, 2004). Kondisi tersebut jelas berdampak terhadap pencapaian dan pengembangan mutu layanan pendidikan.

Penyebab utama (akar masalah) tersebut adalah kurangnya keahlian manajemen pendidikan yang merefleksikan pada kepemimpinan pendidikan, baik pada tingkat konsep maupun praktek. Sementara itu, organisasi pendidikan juga masih menunjukkan kinerja di bawah standar yang diharapkan *stakeholders*, yaitu belum memenuhi kualitas dan belum nampak inisiatif untuk tampil beda dengan tetap menjunjung visi pendidikan secara umum (Fattah, 2001).

Kondisi itulah yang menarik perhatian penulis untuk mengkaji lebih mendalam mengenai peranan kepemimpinan Kepala Sekolah. Kajian ini, dengan demikian, secara khusus mengenai kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen kinerja guru dan peningkatan mutu pembelajaran. Penelitian ini perlu dilakukan sebagai kajian yang dapat mengungkap dan menganalisis permasalahan sehingga mampu menghasilkan langkah-langkah secara objektif dan diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan mutu layanan secara terus-menerus di sekolah.¹

Upaya untuk menciptakan sekolah yang fungsional dan bermutu dalam mencapai harapan pelanggan perlu diciptakan dengan hal-hal yang baru dalam organisasi pendidikan, baik dalam hal pilihan metode pengajaran, pembiayaan yang efektif, penggunaan alat-alat teknologi pengajaran yang baru, materi

¹Artikel ini merupakan ringkasan Tesis Magister Manajemen Pendidikan yang saya tempuh di Program Pascasarjana UNINUS (Universitas Islam Nusantara) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia, pada bulan Maret 2013. Saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada para Pembimbing (Prof. Dr. Hajjah Cornelia Jane Benny dan Prof. Dr. Haji Dedi Mulyasana); dan para Penguji (Prof. Dr. Achmad Sanusi dan Prof. Dr. Enco Mulyasa) sehingga saya dapat menyelesaikan studi S-2 dengan hasil yang baik. Walau bagaimanapun, seluruh isi dan interpretasi dalam artikel ini menjadi tanggung jawab akademik saya sendiri.

pengajaran yang bermutu tinggi, maupun kemampuan menciptakan dan menawarkan lulusan (Permadi, 1998). Kepala Sekolah yang ingin mewujudkan sekolah efektif memerlukan pengertian akan dinamika perubahan dalam mengelola perubahan itu sendiri. Upaya untuk mewujudkan perubahan organisasi dalam mewujudkan sekolah efektif sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian tujuan pembelajaran dan pelayanan pelanggan yang terbaik. Oleh karena itu, Kepala Sekolah sangat berperan penting dalam mewujudkan sekolah efektif pada organisasi yang dipimpinnya, terutama terkait dengan pengembangan kinerja guru dan mutu pembelajaran (Pidarta, 1995; dan Permadi, 1998).

Upaya untuk memfokuskan masalah yang dibahas, penulis merumuskan pokok-pokok masalah yang diteliti sebagai berikut: (1) Bagaimana pengawasan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada SMKS atau Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kota Bandung?; (2) Bagaimana strategi pengawasan Kepala Sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung?; (3) Masalah-masalah apa yang dihadapi oleh guru dan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung?; dan (4) Bagaimana upaya penanganan masalah yang dihadapi oleh guru dan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung?

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini bersifat deskriptif-analitik dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Nasution, 1988; dan Moleong, 1998). Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan guru SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) Kartini dan SMKS BPP (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Balai Perguruan Puteri) di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia.

Penelitian ini mengkaji dan menganalisis kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen peningkatan kinerja guru dan upaya peningkatan mutu pembelajaran SMKS di Kota Bandung. Kepala Sekolah merupakan sampel yang paling penting dalam penelitian ini dengan berbagai pertimbangan, yakni: (1) Kepala Sekolah merupakan orang yang mempunyai kedudukan yang sangat

sentral dan bertanggung jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya; (2) Kepala Sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam organisasi pendidikan di sekolah; (3) Kepala Sekolah merupakan orang yang memahami kondisi dan situasi sekolah dalam segala aspek, baik permasalahan maupun perkembangannya; serta (4) Kepala Sekolah mempunyai kemampuan dalam mengkomunikasikan dan menginformasikan berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan, yang sedang berlangsung, dan yang akan datang, yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah yang dipimpinnya.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Koertjaraningrat, 1983). Sebagai alat pengumpul data dan informasi yang diperlukan, teknik tersebut diharapkan dapat menghasilkan data dan informasi yang saling menunjang dan melengkapi mengenai kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen peningkatan kinerja guru dan upaya peningkatan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung.

Pengumpulan data dalam penelitian ini mengikuti prosedur seperti yang dikemukakan oleh Yvonna S. Lincoln dan Egon G. Guba (1985) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) tahap orientasi atau *overview*; (2) tahap eksplorasi atau *focused exploration*; dan (3) tahap *member check*. Kredibilitas hasil penelitian menunjukkan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dapat dipercaya. Upaya untuk memenuhi kredibilitas dilakukan dengan kegiatan triangulasi, penggunaan bahan referensi, dan mengadakan *member check*.

KAJIAN TEORITIS

Secara lebih luas, penelitian dapat diartikan sebagai studi yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelidiki secara hati-hati dan sempurna terhadap sesuatu masalah untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan itu dapat dikelompokkan menjadi tiga hal utama, yaitu: menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan tertentu. Dengan demikian, implikasi dari hasil penelitian itu dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah (Koertjaraningrat, 1983; Nasution, 1988; dan Moleong, 1998).

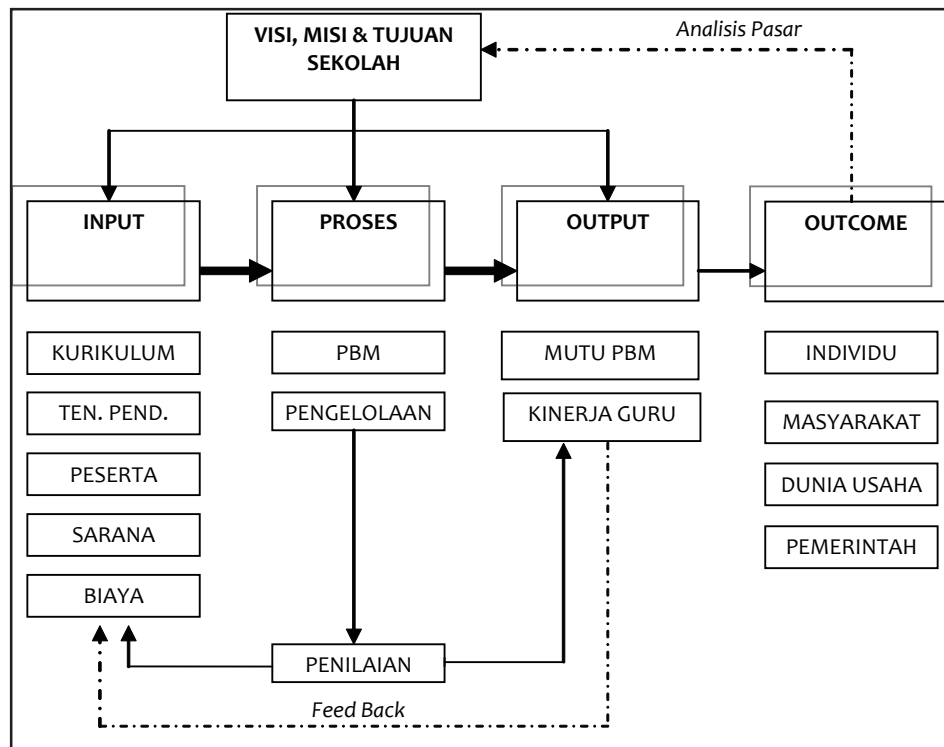
Kepemimpinan adalah bagian penting dalam manajemen. Para manajer tidak hanya harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utamanya adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktek, antara manajer dan kepemimpinan seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang, padahal keduanya memiliki perbedaan.

Menurut W. Bennis dan B.

Nanus (1997), kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan Wahjosumidjo (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Paul Hersey dan Ken Blanchard (2005) pula mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Gambar di bawah ini adalah landasan berpikir peneliti dalam melakukan penelitian sebagai upaya dalam memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam kaitannya dengan kepemimpinan Kepala Sekolah.

Sementara itu, tugas-tugas Kepala Sekolah SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) pada umumnya dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu: (1) tugas-tugas di bidang administrasi; dan (2) tugas-tugas di bidang supervisi. *Tugas di bidang administrasi* adalah tugas-tugas Kepala Sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan bidang garapan pendidikan di sekolah, yang meliputi pengelolaan pengajaran, kesiswaan,



Gambar 1:
Paradigma Penelitian

kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Dari bidang-bidang tersebut bisa diklasifikasi lagi menjadi dua, yaitu: (1) mengelola komponen organisasi sekolah yang berupa manusia; dan (2) komponen organisasi sekolah yang berupa benda.

Sementara itu, *tugas di bidang supervisi* adalah tugas-tugas Kepala Sekolah yang berkaitan dengan pembinaan guru untuk perbaikan pengajaran. Supervisi merupakan suatu usaha dalam memberikan bantuan kepada guru untuk memperbaiki atau meningkatkan proses dan situasi belajar-mengajar. Sasaran akhir dari kegiatan supervisi adalah meningkatkan hasil belajar siswa (Duke, 1981; dan Tunggara, 2001).

Guru sebagai tenaga profesional di bidang kependidikan tidak hanya dituntut memahami hal-hal yang bersifat filosofis dan konseptual tentang pembelajaran, tetapi juga mengetahui dan melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis operasional. Hal-hal yang bersifat teknis ini terutama kegiatan dalam mengelola dan melaksanakan interaksi belajar-mengajar di sekolah. Sebagaimana dijelaskan

oleh J. Callahan dan R. Clark (1988) bahwa guru paling tidak memiliki dua modal dasar, yakni: kemampuan mendesain program dan keterampilan mengkomunikasikan program itu kepada anak didik. Dua modal ini telah terumuskan di dalam sepuluh kompetensi guru (Syamsuddin Makmun, 1999).

Mengelola interaksi belajar-mengajar itu sendiri merupakan salah satu kemampuan dari sepuluh kompetensi guru sebagai berikut: (1) Menguasai bahan, yaitu mengandung dua lingkup penguasaan materi, yakni menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi; (2) Mengelola program belajar-mengajar, dalam hal ini ada beberapa langkah yang harus ditempuh oleh guru yaitu: merumuskan tujuan instruksional/pembelajaran, mengenal dan dapat menggunakan proses instruksional yang tepat, dan melaksanakan program belajar-mengajar; (3) Mengetahui kemampuan anak didik; (4) Merencanakan dan melaksanakan program remedial; (5) Mengelola kelas, kegiatan mengelola kelas ini akan menyangkut bagaimana mengatur tata ruang kelas yang memadai untuk pengajaran dan menciptakan iklim belajar-mengajar yang serasi; (6) Menggunakan media/sumber; (7) Menguasai landasan kependidikan, yaitu Pancasila sebagai landasan idiil dan Undang-Undang 1945 merupakan landasan konstitusional; (8) Mengelola interaksi belajar-mengajar, kegiatan ini merupakan kegiatan yang cukup dominan dalam rangka *transfer of knowledge* dan bahkan juga *transfer of values* yang akan senantiasa menuntut komponen yang serasi antara komponen yang satu dengan yang lain, misalnya guru, peserta didik, metode, alat teknologi, sarana, dan tujuan; (9) Menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran, dalam hal ini secara konkrit guru mengambil langkah-langkah mengumpulkan data hasil belajar peserta didik, menganalisis data hasil belajar peserta didik, menggunakan data hasil belajar peserta didik, mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah berupa *recording* dan *reporting*; serta (10) Memahami prinsip-prinsip dan hasil penelitian pendidikan guna keperluan

pengajaran (Syamsuddin Makmun, 1999).

Sementara itu, mengenai konsep “mutu pembelajaran”, E. Sallis (1993) menyarankan agar pendidikan dipandang sebagai industri jasa; dan usaha memenuhi kebutuhan peserta didik harus menjadi fokus utama dalam mengelola mutu. Sekalipun demikian, menurut E. Sallis (1993), tidak berarti bahwa pendidikan harus mengabaikan pandangan-pandangan dari kelompok pelanggan lainnya. Dari beberapa pendapat tentang mutu pendidikan yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa mutu itu merupakan derajat sesuatu yang dihasilkan dari kegiatan evaluasi atau penilaian para penghasil dan/atau pihak pemakai (Syafaruddin, 2002; dan Mulyasa, 2003). Agar derajat mutu sesuatu itu dapat ditetapkan, maka atribut-atribut sesuatu beserta standar atau kriteria-kriteria kebermutuannya terlebih dahulu harus ditetapkan. Mutu pendidikan itu sendiri bersifat multidimensi yang meliputi aspek masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output* dan *outcomes*). Oleh karena itu, indikator dan standar mutu pendidikan dikembangkan secara holistik mulai dari *input*, proses, dan keluaran (Sudjana & Ibrahim, 1989).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengenai Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung.

Kepala Sekolah merupakan penanggungjawab tunggal di sekolah. Oleh karena itu diperlukan profesionalitas dari kepemimpinannya. Sikap profesionalitas yang dimiliki dapat mendorong tenaga pendidik untuk berkolaborasi dan bekerjasama dalam meningkatkan kualitas sekolah serta mewujudkan visi dan misi lembaga atau sekolah (Gaffar, 1993; Quiqley, 1993; Mulyadi, 1998; Sinamo, 1998; dan Nanus, 2001). Kepemimpinan Kepala Sekolah, dalam kajian penelitian ini, ditinjau dari peran sebagai: (1) edukator, (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor, (5) sebagai *leader*, (6) inovator, dan (7) motivator.

Pertama, Kepala Sekolah sebagai Edukator. Selama ini, Kepala Sekolah memiliki peran disamping menjadi tenaga administrator

juga sebagai tenaga edukatif. Kepala Sekolah memiliki jam mengajar dan merupakan salah satu guru senior (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 9/6/2012). Kepala Sekolah dinilai sebagai guru yang berprestasi dan memang memiliki tingkat kediterimaan oleh siswa sangat tinggi. Berdasarkan keterangan tersebut maka jelas bahwa peran Kepala Sekolah sebagai edukator (pendidik) menunjukkan kecenderungan kualifikasi yang baik (wawancara dengan Guru SMKS Kartini, 6/6/2012; dan wawancara dengan Guru SMKS BPP, 9/6/2012). Hal tersebut sejalan dengan kajian Made Pidarta (1995) yang menyatakan bahwa peran Kepala Sekolah sebagai edukator dalam manajemen pendidikan mampu dijalankan dengan baik.

Kedua, Kepala Sekolah sebagai Manajer. Peran Kepala Sekolah sebagai manajer pada sekolah yang menjadi sampel penelitian ini menunjukkan kecenderungan dan kualifikasi yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan indikator dari peran Kepala Sekolah sebagai manajer yang mampu dijalankan dengan baik. Peran Kepala Sekolah sebagai manajer ditinjau dari kemampuan melakukan inovasi yang dinilai sudah optimal (wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012). Inovasi sudah menjadi komitmen bagi seluruh civitas sekolah sebagai sekolah unggulan dalam menjaga mutu layanan pendidikan (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 9/6/2012).

Ketiga, Kepala Sekolah sebagai Administrator. Peran kedua-dua Kepala Sekolah yang menjadi sampel penelitian ini sebagai administrator menunjukkan kecenderungan dan kualifikasi yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan indikator dari peran Kepala Sekolah sebagai administrator yang mampu dijalankan dengan baik. Peran Kepala Sekolah sebagai administrator ditinjau dari kemampuan mengelola administrasi KBM (Kegiatan Belajar-Mengajar) dan BK (Bimbingan dan Konseling) yang dinilai sangat baik. Hal tersebut didasari oleh adanya dukungan dokumentasi yang

menunjukkan kelengkapan data administrasi KBM dan BK, kelengkapan data administrasi BK, kelengkapan data administrasi praktikum, dan kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan (wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 9/6/2012; dan wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Kepala Sekolah juga menegaskan bahwa suatu komitmen yang dibentuk, salah satunya, adalah kelengkapan dalam pengadministrasian sebagai langkah awal menuju penyempurnaan layanan pendidikan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa kelengkapan administrasi menunjukkan wujud nyata dan kesungguhan dalam menjalankan program-program sekolah (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 9/6/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Keempat, Kepala Sekolah sebagai Supervisor. Secara umum, peran Kepala Sekolah sebagai supervisor menunjukkan kecenderungan dan kualifikasi yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan indikator dari peran Kepala Sekolah sebagai supervisor yang mampu dijalankan dengan baik. Peran Kepala Sekolah sebagai supervisor ditinjau dalam memimpin sudah dapat dijalankan dengan baik pula. Hal tersebut direalisasikan dengan mendukung guru-guru terhadap isu, problem, dan penanganan disiplin siswa, serta memperlakukan guru sebagai teman seprofesi dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan (wawancara dengan Guru SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru SMKS Kartini, 6/6/2012).

Kelima, Kepala Sekolah sebagai Leader. Secara umum, peran Kepala Sekolah sebagai *leader* menunjukkan kecenderungan dan kualifikasi yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan indikator dari peran Kepala Sekolah sebagai *leader* yang mampu dijalankan dengan baik. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader* ditinjau dari kepribadian ternyata memiliki kecenderungan pribadi yang kuat dan baik. Hal tersebut ditunjukkan dari sifat-sifat yang dimiliki oleh Kepala Sekolah, yaitu: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil keputusan, berjiwa besar, dapat mengendalikan emosi, dan berperan sebagai panutan atau teladan (wawancara

dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Keenam, Kepala Sekolah sebagai Inovator.

Secara umum, peran kedua-dua Kepala Sekolah yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebagai inovator menunjukkan kecenderungan dan kualifikasi yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan indikator dari peran Kepala Sekolah sebagai inovator yang mampu dijalankan dengan baik. Peran Kepala Sekolah sebagai inovator ditinjau dari kemampuan mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembangunan sekolah yang dinilai baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan Kepala Sekolah yang mampu mencari atau menemukan gagasan yang baru (proaktif), serta mampu memilih gagasan baru yang relevan dengan situasi dan kondisi sekolah. Peran kepala sekolah sebagai inovator ditinjau dari kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah juga dinilai baik (wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Ketujuh, Kepala Sekolah sebagai Motivator.

Secara umum, peran kedua-dua Kepala Sekolah dalam sampel penelitian ini sebagai motivator menunjukkan kecenderungan dan kualifikasi yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan indikator dari peran Kepala Sekolah sebagai motivator yang mampu dijalankan dengan baik. Peran Kepala Sekolah sebagai motivator ditinjau dari kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik) juga dinilai baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuannya mengatur ruang kelas yang kondusif untuk belajar, mengatur ruang lab/ bengkel/keterampilan yang kondusif untuk praktik, mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk membaca/belajar, dan mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan nyaman (wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Peran Kepala Sekolah sebagai motivator ditinjau dari kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) juga dinilai baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama

guru, menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama staf, menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah (wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012). Peran Kepala Sekolah sebagai motivator ditinjau dari kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukum juga dinilai baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuan menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), menciptakan prinsip hukuman (*punishment*), dan menerapkan/ mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Mengenai Strategi Pengawasan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung.

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, dalam penelitian ini, meliputi pengawasan dalam hal: (1) Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran, (2) Manajemen Tenaga Kependidikan, (3) Manajemen Kesiswaan, (4) Manajemen Keuangan, (5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan, (6) Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat, serta (7) Manajemen Pelayanan Khusus. Penjelasan dari masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran. Penggunaan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) sebagai ukuran efektivitas manajemen sekolah terhadap perubahan kurikulum, tingkat, dan strategi kepemimpinan merupakan hal yang amat penting dan diperlukan dalam pengelolaan pendidikan, baik di tingkat pusat, wilayah, kabupaten maupun di tingkat sekolah (Permadi, 1998; Fattah, 2001; dan Mulyasa, 2003). Secara khusus, kepemimpinan adalah tanggungjawab bagi pemimpin untuk memfasilitasi kegiatan pengajaran dan pembelajaran serta mengkoordinasi pelaksanaan kurikulum antara level individu, program, dan sekolah. Upaya untuk meyakinkan kesesuaian penentuan misi dan tujuan sekolah, manajemen program pengajaran dan pembelajaran dapat mempromosikan suatu iklim mengajar dan

belajar yang positif dan kondusif bagi sekolah (wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Kedua, Manajemen Tenaga Kependidikan. Peningkatan tenaga kependidikan dan pelaksana urusan tenaga kependidikan diperoleh hal-hal yang berhubungan dengan prosedur rekrutmen tenaga kependidikan, peningkatan tenaga kependidikan, kompensasi yang diberikan kepada personil, proses pengembangan karier personil, serta proses *monitoring* dalam aktivitas tugas administrasi dan KBM (Kegiatan Belajar-Mengajar). Kerangka implementasi MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) di SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) menunjukkan bahwa ada potensi yang cukup besar untuk menyelenggarakan otonomi sekolah dalam bentuk manajemen berbasis sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan. Potensi tersebut terdapat pada empat aspek kapasitas sekolah, yaitu: anggaran pendidikan, SDM (Sumber Daya Manusia) sekolah, tersedianya sarana dan prasarana, manajemen sekolah, serta dan tingkat partisipasi orang tua siswa. Meskipun demikian, pada masing-masing aspek itu masih ada hal-hal yang perlu ditingkatkan (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Sedangkan mengenai kerangka kerja kompetensi, sosok tenaga kependidikan harus memiliki sejumlah keyakinan atau pendirian untuk dapat berkinerja sebagaimana yang dituntut baginya (Musaneff, 1984; dan Tilaar, 1997). Tenaga kependidikan yakin bahwa bekerja adalah ibadah. Ia dengan rela menerima tanggung jawab secara mantap. Oleh sebab itu, ia tidak akan melebih-lebihkan arti penting pekerjaan. Ia tidak menonjolkan kelebihan dan keberhasilan. Semua yang perlu dilakukan semata-mata untuk memberikan peluang agar setiap peserta didik memperoleh pendidikan yang berkualitas. Pada saat yang sama, ia secara ikhlas menerima konsekuensi penegakan prinsip dan tindakan yang dilakukan. Kerangka kerja kompetensi dan kinerja yang dikemukakan di sini akan berimplikasi pada penetapan kebijakan baru

tentang persiapan, seleksi, penempatan, dan pengembangan tenaga kependidikan. Dengan kerangka kerja kompetensi seperti itu, seleksi tenaga kependidikan harus dilakukan secara transparan, bertanggung jawab, dan demokratis (wawancara dengan Guru SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru SMKS Kartini, 6/6/2012).

Ketiga, Manajemen Kesiswaan. MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) merupakan salah satu gagasan yang diterapkan untuk meningkatkan pendidikan umum. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran murid. Dengan demikian, ia bukan sekadar cara demokratis melibatkan lebih banyak pihak dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan itu tidak berarti banyak jika keputusan yang diambil tidak membuahkan hasil lebih baik. Penerapan MBS yang efektif seyogianya dapat mendorong kinerja Kepala Sekolah dan guru yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi murid (Permadi, 1998; Fattah, 2001; dan Mulyasa, 2003).

Oleh sebab itu, harus ada keyakinan bahwa MBS memang benar-benar akan berkontribusi bagi peningkatan prestasi murid. Lebih lanjut ditegaskan pula bahwa MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid (wawancara dengan Guru, Kepala Sekolah, dan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru, Kepala Sekolah, dan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Keempat, Manajemen Keuangan. Sumber-sumber keuangan sekolah diperoleh dari anggaran rutin dan anggaran pembangunan, baik yang berasal dari pemerintah maupun dari masyarakat serta bantuan dari pihak lain yang tidak mengikat (Gaffar, 1995; dan Fattah, 2001). Dengan demikian, sumber keuangan tersebut jelas berasal dari pemerintah, orang tua siswa, dan pihak lain (dunia usaha). Secara

administrasi, sumber keuangan digolongkan menjadi tiga, yaitu: (1) Dana Sumbangan Pendidikan, (2) Sumbangan Bulanan dari Komite Sekolah, dan (3) Bantuan Operasional Manajemen Mutu (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Rinciannya bisa dilihat dalam RABS (Rencana Anggaran Belanja Sekolah). Berdasarkan hasil studi dokumentasi diperoleh data mengenai rencana penerimaan dan kebutuhan biaya sekolah yang meliputi: pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan kegiatan belajar-mengajar, peningkatan kegiatan pembinaan kesiswaan, dukungan biaya kegiatan personil dan peningkatan keterampilan, serta kegiatan rumah tangga sekolah (wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Kelima, Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan. Sarana dan prasarana yang ada pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung, baik di SMKS Kartini maupun di SMKS BPP (Balai Perguruan Puteri), terdiri dari fasilitas umum, fasilitas program keahlian, dan fasilitas pendukung. Fasilitas umum di antaranya adalah: gedung pusat, gedung ruang teori, lapangan olah raga, dan mesjid. Sumber-sumber dan cara pengadaan sarana dan prasarana tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran yang tersedia (Sutisna, 1993; dan Engkoswara, 2001). Sumbernya dapat berasal, baik dari pemerintah maupun dari pihak swasta. Cara pengadaannya adalah melalui proses pengadaan anggaran, pengajuan kebutuhan, dan kesepakatan (wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Sementara itu, sistem pemeliharaan dan perawatan terhadap sarana dan prasarana tersebut dilakukan oleh semua personil sekolah. Sedangkan yang bersifat khusus, pemeliharaan dan perawatan tersebut dilakukan oleh tenaga ahli yang khusus pula (Sutisna, 1993; dan Engkoswara, 2001). Untuk penghapusan sarana dan prasarana dilakukan dengan pelelangan atau penjualan

dan penghilangan atau dibuang (wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012).

Keenam, Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat. Teknik yang dilaksanakan pihak sekolah dalam melaksanakan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah teknik langsung dan tidak langsung (Terry, 1986; dan Beach, 1993). Teknik langsung adalah melalui tatap muka antara pihak sekolah dengan para orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pihak terkait lainnya yang difasilitasi oleh "Dewan Sekolah". Teknik ini dilakukan dalam bentuk rapat program sekolah untuk satu tahun sekali. Selain itu pada saat pembagian lapor, pihak sekolah juga memberikan informasi mengenai kemajuan belajar peserta didik. Dalam pertemuan tersebut dijadikan ajang silaturahmi yang dapat mempererat hubungan sekolah dengan masyarakat (wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Sementara teknik tidak langsung dalam hubungan antara sekolah dan masyarakat dilakukan melalui pemberian informasi melalui peserta didik dalam bentuk surat tentang kebutuhan penyelenggaraan pendidikan di sekolah (wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS Kartini, 6/6/2012). Upaya untuk meningkatkan hubungan sekolah dengan masyarakat harus dilakukan secara optimal (Nawawi, 1984; dan Sanusi, 1998).

Oleh karena itu, pihak sekolah menetapkan beberapa program kegiatan yang telah dilakukan, antara lain: pesantren kilat bagi peserta didik selama bulan puasa, buka puasa bersama dengan orang tua siswa, kunjungan sekolah ke rumah orang tua siswa, mengadakan temu alumni, serta pihak sekolah berusaha membantu permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat (wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012). Selanjutnya bentuk-bentuk partisipasi masyarakat kepada pihak sekolah adalah berupa dana bantuan pendidikan, sarana dan prasarana sekolah, pemikiran untuk pengembangan sekolah,

dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan, baik keuangan maupun proses belajar-mengajar (Fattah, 2001; dan Mulyasa, 2003).

Ketujuh, Manajemen Pelayanan Khusus. Pelayanan yang diberikan kepada siswa meliputi pelayanan dalam bimbingan dan penyuluhan serta Usaha Kesehatan Sekolah (Maslow, 1970; Owen, 1981; dan Somantri, 1999). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, baik pada SMKS BPP (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta, Balai Perguruan Puteri) maupun pada SMKS Kartini di Bandung, terdapat dua program bimbingan, yaitu bimbingan penyuluhan dan karier. Bimbingan penyuluhan diarahkan kepada upaya memberikan bantuan terhadap perkembangan siswa; sedangkan bimbingan karier lebih diarahkan kepada upaya memberikan bantuan terhadap pemahaman diri siswa sendiri, lingkungan siswa, serta dapat merencanakan masa depan dengan tepat. Bimbingan dilaksanakan oleh guru yang telah ditunjuk, namun guru tersebut bukan khusus dari BP (Bimbingan dan Penyuluhan), hanya guru bidang studi tertentu yang ditunjuk untuk menangani bimbingan. Bimbingan untuk setiap tingkat dipegang oleh satu orang guru dan telah menempati ruang khusus di sekolah-sekolah tersebut (wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Mengenai Masalah-masalah yang Dihadapi oleh Guru dan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung. Hasil kajian yang dilakukan oleh para peneliti terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran menunjukkan kecenderungan yang sama, yakni bahwa para guru masih menunjukkan sisi-sisi kelemahan, disamping kekuatan, dalam proses belajar-mengajar di kelas (Callahan & Clark, 1988; Atmodiwirio, 1991; Resmiaty, 1998; dan Kurniasih, 2002). Dalam konteks penelitian ini, baik pada SMKS BPP (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta, Balai Perguruan Puteri) maupun pada SMKS Kartini di Bandung, beberapa masalah yang dihadapi oleh Guru dan

Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

Pertama, Masalah Persiapan Guru Mengajar. Masih ada beberapa guru yang kurang memperhatikan pembuatan SATPEL (Satuan Pelajaran) dan RENPEL (Rencana Pelajaran). Sekalipun mereka membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), akan tetapi RPP tersebut telah dibuat oleh MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Dengan tidak membuat rencana pelajaran dan perangkat lainnya seperti AMP (Analisis Materi Pelajaran), Program Semesteran, dan sebagainya, maka guru cenderung hanya mengandalkan buku teks dan proses pembelajaran dapat diduga asal jalan, sehingga hasil pembelajaran dapat diprediksikan kurang bermakna dan kurang berhasil secara optimal (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Kedua, Masalah Keterampilan Guru dalam Membuka Pelajaran. Keterampilan membuka pelajaran disini dimaksudkan sejauh mana guru dapat menciptakan suasana pembelajaran sehingga peserta didik siap secara mental dan memperhatikan pada apa-apa yang akan dipelajari (Organ, 1986; dan Syamsuddin Makmun, 1999). Keterampilan guru dalam membuka pelajaran pada umumnya diawali dengan “apersepsi” terhadap pokok bahasan atau sub-pokok bahasan yang telah diajarkan sebelumnya. Selain itu, dalam membuka pelajaran, aspek yang terkandung meliputi daya tarik siswa, motivasi, dan pemberian acuan. Sekalipun demikian, dalam hal daya tarik dan motivasi siswa terhadap penyajian pokok bahasan yang disampaikan guru, semuanya sangat tergantung pada cara guru mengajar, penguasaan kelas (frekuensi perhatian guru terhadap individu siswa), serta kepribadian guru itu sendiri (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Ketiga, Masalah Keterampilan Guru dalam Mengelola Kelas. Yang dimaksud dengan “keterampilan mengelola kelas” adalah kemampuan guru dalam menciptakan suasana kelas yang kondusif dan menunjang sehingga sedikit kemungkinan mengalami gangguan selama proses belajar-mengajar

berlangsung, baik melalui cara remedial dan/ atau mendisiplinkan siswa sesuai dengan peraturan sekolah yang berlaku (Owen, 1981; dan Syamsuddin Makmun, 1999). Kelemahan guru dalam pengelolaan kelas adalah jarang guru melakukan kontrol, melalui perhatian, ketika penyampaian materi ke seluruh siswa, terutama siswa yang duduk di bangku belakang (wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Guru dan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Keempat, Masalah Ketercapaian dalam Pembelajaran. Mengacu pada RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), ketercapaian pembelajaran erat kaitannya dengan penggunaan waktu yang tersedia secara efektif (*time on task*), metode penyampaian, dan penggunaan alat bantu belajar-mengajar. Indikator keberhasilan dapat dipantau dari seberapa banyak siswa yang dapat menjawab pertanyaan guru, baik secara lisan maupun tertulis (Syamsuddin Makmun, 1999). Dalam konteks penelitian ini, hasil pembelajaran penyampaian pokok bahasan masih di bawah 50% atau berkategori “kurang baik” di dua sekolah yang penulis amati pada bulan Mei dan Juni 2012.

Mengenai Upaya Penanganan Masalah yang Dihadapi oleh Guru dan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung. Sekolah yang melaksanakan peningkatan mutu harus membuat rencana pengembangan sekolah (Gorton, 1983; Kotter & Heskett, 1998; dan Tilaar, 1999). Rencana pengembangan sekolah pada kedua-dua sekolah yang diteliti sudah mencakup perumusan visi, misi, tujuan sekolah, dan strategi pelaksanaannya. Sedangkan rencana kerja tahunan sekolah pada umumnya meliputi pengidentifikasian sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah); pemilihan fungsi-fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah diidentifikasi; analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat* atau Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman); langkah-langkah pemecahan persoalan; dan penyusunan rencana dan program kerja tahunan sekolah.

Langkah-langkah pemecahan masalah atau

persoalan diperlukan sebagai tindakan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai perlu dilakukan tindakan-tindakan untuk mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi (Komarudin, 1993; dan Gasperesz, 1997). Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang pada hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/ atau ancaman agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang. Dalam konteks penelitian ini, upaya-upaya penanganan masalah adalah sebagai berikut:

Pertama, Peningkatan Kemampuan Mengajar Guru. Strategi pertama yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu proses belajar-mengajar, yaitu dengan cara peningkatan kemampuan mengajar guru. Peningkatan kemampuan mengajar ini dipandang oleh Kepala Sekolah sangat penting mengingat gurulah sebagai peran kunci yang melaksanakan dan menentukan baik-tidaknya mutu proses belajar-mengajar tersebut. Selain itu pula, sejumlah permasalahan dalam meningkatkan mutu proses belajar-mengajar banyak bersumber dari guru, misalnya kurang disiplin, kurang profesional, kinerja rendah, atau permasalahan-permasalahan pribadi lainnya (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Kedua, Optimalisasi Penggunaan Media dan Sarana Pendidikan. Strategi yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu proses belajar-mengajar yaitu dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan. Permasalahan yang muncul adalah bahwa selama ini guru kurang mendayagunakan penggunaan media dan sarana pendidikan yang ada, sehingga keberadaannya jelas tidak bermanfaat untuk memperlancar proses belajar-mengajar (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala

Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Ketiga, Pelaksanaan Supervisi secara Rutin. Strategi lain yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu dengan melaksanakan supervisi secara rutin. Keadaan ini dilakukan mengingat keberadaan guru yang relatif memiliki pendidikan relatif sama, sehingga pembinaan dan pengarahan merupakan suatu kebutuhan yang diperlukan sekali dalam meningkatkan mutu proses belajar-mengajar. Strategi inipun ditempuh oleh Kepala Sekolah untuk mengatasi permasalahan sehubungan dengan kurangnya sikap profesionalisme yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas (Hageman, 1993; dan Rifai, 2004). Kegiatan supervisi dilakukan agar Kepala Sekolah dapat mengetahui secara langsung permasalahan yang dihadapi guru selama melaksanakan proses pembelajaran, sehingga Kepala Sekolah dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuan (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

Keempat, Menjalin Kerjasama dengan Masyarakat. Masyarakat merupakan relasi yang cukup besar dalam memberikan pengaruh dan bantuan terhadap kelancaran penyelenggaraan proses belajar-mengajar. Apalagi jika dikaitkan dengan keadaan sekarang bahwa masyarakat memiliki peran sebagai pengawas dan penyumbang kebutuhan sekolah dengan dibentuknya "Dewan Sekolah". Namun demikian dalam kenyataan bahwa umumnya masyarakat masih kurang peka terhadap kebutuhan sekolah (Robbins, 1982; Fattah, 2001; dan Mulyasa, 2003). Oleh karena itulah, sebagai langkah awal, untuk memperbaiki hubungan antara sekolah dengan masyarakat, maka Kepala Sekolah mengadakan suatu strategi yang berdaya-guna dan berhasil-guna dalam bentuk kerjasama dengan masyarakat (wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP, 24/5/2012; dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS Kartini, 6/6/2012).

KESIMPULAN

Pengawasan Kepala Sekolah pada kinerja guru dinilai sudah optimal sehingga

memberikan kontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran pada SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) di Kota Bandung. Hal tersebut ditunjukkan dengan efektifnya program pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah yang meliputi: proses pembelajaran yang efektif; sistem evaluasi yang efektif dan perbaikan secara berkelanjutan; melakukan refleksi diri; pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib; menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dan kemungkinan untuk berubah; melaksanakan keterbukaan dalam manajemen dan mewujudkan visi dan misi sekolah; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan dan sumber belajar secara efektif; serta pengelolaan kegiatan kesiswaan/ ekstrakurikuler dan mengembangkan kepemimpinan instruksional.

Strategi pengawasan Kepala Sekolah dinilai sudah efektif dalam peningkatan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung. Hal tersebut ditunjukkan dengan optimalnya penerapan strategi yang dilakukan Kepala Sekolah yang meliputi: identifikasi dan sosialisasi spirit nilai-nilai sebagai sumber budaya mutu sekolah; Kepala Sekolah bersama seluruh *stakeholders* mengevaluasi dan mengembangkan berbagai kebijakan teknis keseluruhan komponen sistem sekolah; serta pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi suatu kebiasaan kerja (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah.

Masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada SMKS di Kota Bandung meliputi: persiapan guru mengajar kurang maksimal; guru cenderung mengandalkan isi buku paket atau pegangan dalam pembelajaran; keterampilan guru membuka pelajaran belum optimal; masih banyak guru cenderung tidak memiliki gaya mengajar yang bervariasi sehingga kurang menimbulkan interaksi aktif dalam pembelajaran; keterampilan guru mengelola kelas belum optimal; serta ketercapaian pembelajaran masih rendah.

Upaya penanganan masalah yang dihadapi oleh guru dan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran meliputi: peningkatan kemampuan mengajar guru; optimalisasi penggunaan media dan sarana pendidikan; pelaksanaan supervisi secara rutin; menjalin kerjasama dengan masyarakat; serta penerapan disiplin yang ketat.

Berlandaskan beberapa kesimpulan yang diuraikan di atas, maka salah satu saran yang dianggap penting dan strategis ke depan adalah perlunya pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah yang transformasional, yaitu model kepemimpinan yang dianggap mampu membawa perubahan paradigma peningkatan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Hal ini penting mengingat pelaksanaan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) yang semakin meluas pada era OTDA (Otonomi Daerah) yang menempatkan kepemimpinan Kepala Sekolah yang bercorak transformasional pada posisi penting.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang transformasional dapat dilakukan melalui tiga unsur, yaitu: kharisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual. Hal itu diperlukan dalam pelaksanaan MBS yang berkualitas. Studi lanjut juga diperlukan agar dapat memperjelas, terutama posisi dan peran Kepala Sekolah, corak kepemimpinan transformasional dalam situasi transisional dari pengelolaan pendidikan yang sentralistik ke arah manajemen pendidikan yang desentralistik.

Bibliografi

- Atmodiwirio, Soebagio et al. (1991). *Manajemen Training*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Beach, Lee Roy. (1993). *Making the Right Decision: Organization Culture, Vision, and Planning*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Bennis, W. & B. Nanus. (1997). *Leaders: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper Collins.
- Callahan, J. & R. Clark. (1988). *Teaching in the Middle and Secondary Schools: Planing for Competence*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Duke, Daniel L. (1981). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Radom.
- Engkoswara. (2001). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia].
- Fattah, Nanang. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: CV Andira.
- Gaffar, M. Fakry. (1993). "Visi: Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategik Perguruan Tinggi". Naskah Pidato Pengukuhan Guru Besar. Bandung: IKIP [Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan] Bandung.
- Gaffar, M. Fakry. (1995). *Peningkatan Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Nasional Pendidikan Indonesia*. Bandung: IKIP [Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan] Bandung Press.
- Gasperesz, Vincent. (1997). "Aplikasi Manajemen Kualitas Total (TQM) dalam Industri Jasa" dalam surat kabar *Pikiran Rakyat*. Bandung: 19 Oktober.
- Gorton, A. Richard. (1983). *Developing Quality School*. USA: The Fahieei Press, Taylor & Francis Inc.
- Hageman, Gisela. (1993). *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hersey, Paul & Ken Blanchard. (2005). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Inc., fourth edition.
- Koertjaraningrat. (1983). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia.
- Komarudin. (1993). *Ensiklopedi Manajemen*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. (1998). *Corporate Culture and Performance*. New York: Oxford The Free Press.
- Kurniasih, Tuti. (2002). "Pengaruh Kepemimpinan Manager Guru terhadap Kualitas Pembelajaran Siswa pada SLTP Swasta di Kabupaten Bandung". Tesis Magister Tidak Diterbitkan. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI [Universitas Pendidikan Indonesia].
- Lincoln, Yvonna S. & Egon G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Lipham, James M. (1985). *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York dan London: The Longman.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- Moleong, J. Lexy. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. (1998). "Perumusan Visi, Misi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi" dalam *Manajemen Usahawan Indonesia*, 01(27), hlm.7-11.
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musaneff. (1984). *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo, Terjemahan.
- Nasution, Sorimuda. (1988). *Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Nawawi, H. (1984). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Organ, W. Dennis. (1986). *The Four Imperatives of a Success Field School*. California: Corwin Press, Inc.
- Owen, C.S. (1981). *Educational Psychology: An Instruction*. Canada: Little Brown & co.
- Permadi, Dadi. (1998). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Mandiri*. Bandung: PT Sarana Pancakarya.
- Pidarta, Made. (1995). *Peranan Kepala Sekolah pada*

- Pendidikan Dasar: Seri Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Quiqley, Joseph V. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it?* New York: McGraw Hill.
- Resmiaty, Atty. (1998). "Efektifitas Pembinaan oleh Kepala Sekolah Dilihat dari Kualitas Kinerja Guru Sekolah Dasar: Studi Kasus pada SD Negeri Kota Bandung". *Tesis Magister Pendidikan Tidak Diterbitkan*. Bandung: PPS IKIP [Program Pasca Sarjana Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan] Bandung.
- Rifai, M. (2004). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan 2: Bagian Supervisi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Jemmars.
- Robbins, Stephen P. (1982). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 6th edition.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Sanusi, Achmad. (1998). *Sistem Manajemen Pendidikan Indonesia*. Bandung: PPS IKIP [Program Pasca Sarjana Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan] Bandung.
- Sinamo, Jansen. (1998). "Menciptakan Visi Motipatif (In Search of Powerful Vision)" dalam *Majalah Manajemen*, 9(120), hlm.20-25.
- Somantri, Manap. (1999). "Penelusuran Penyebab Rendahnya Tingkat Melanjutkan dari SD ke SLTP dan Implikasinya bagi Pemantapan Rencana Pelaksanaan Wajib Belajar SLTP di Kabupaten Bogor". *Tesis Magister Pendidikan Tidak Diterbitkan*. Bandung: Program Pasca Sarjana IKIP [Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan] Bandung.
- Sudjana, Nana & Ibrahim. (1989). *Pendekatan Sistem bagi Administrator Pendidikan*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Sutisna, O. (1993). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Syamsuddin Makmun, Abin. (1999). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Bandung: PPS IKIP (Program Pasca Sarjana Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan] Bandung.
- Terry, J. (1986). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Rosda-Jaya, Terjemahan.
- Tilaar, H.A.R. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Pendidikan dalam Pembangunan Nasional Menyongsong Abad XXI*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tunggara, Imam I. (2001). "Peranan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Melalui Konsep Manajemen Berbasis Sekolah". *Tesis Magister Tidak Diterbitkan*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI [Universitas Pendidikan Indonesia].
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wawancara dengan Guru SMKS BPP (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Balai Perguruan Puteri) di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Mei 2012 dan 9 Juni 2012.
- Wawancara dengan Guru SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) Kartini di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 6 Juni 2012.
- Wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS BPP (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Balai Perguruan Puteri) di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Mei 2012 dan 9 Juni 2012.
- Wawancara dengan Kepala Sekolah SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) Kartini di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 6 Juni 2012.
- Wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS BPP (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Balai Perguruan Puteri) di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 24 Mei 2012 dan 9 Juni 2012.
- Wawancara dengan Staf Tata Usaha SMKS (Sekolah Menengah Kejuruan Swasta) Kartini di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 6 Juni 2012.