



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA  
PENDIDIK DI SEKOLAH**

(Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten  
Indramayu)

**TESIS**

**NAMA : KUSNADI**

**NPM : 1006804376**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PRGRAM PASCASARJANA JURUSAN KEKHUSUSAN  
ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN  
JAKARTA  
DESEMBER 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA  
PENDIDIK DI SEKOLAH**

(Penelitian pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu)

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Administration

NAMA : KUSNADI

NPM : 1006804376

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PRORAM PASCASARJANA JURUSAN KEKHUSUSAN  
ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

**JAKARTA**

**DESEMBER 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
 Nama : **Kusnadi**  
 NPM : 1006804376  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Jurusan Kekhususan  
 Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

Judul Tesis :

**EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
 MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI  
 SEKOLAH**

(Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administration pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan, Pendidikan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

**DEWAN PENGUJI**

Pembimbing : Profesor Dr. Martani Huseini, MBA (.....)

Penguji : Profesor Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Penguji : Dr. Waluyo Imam Isworo, MEc. (.....)

Penguji : Teguh Kurniawan, S.Sos, M.Sc (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Desember 2011

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH (Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu)”. Shalawat dan salam semoga ditetapkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, kepada keluarga dan para sahabat-Nya dan kita semua selaku penyambung risalah-Nya dan berharap memperoleh syafa'at ul ummah pada akhir zaman, amin.

Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Administration Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Dengan berbagai keterbatasan, selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yang Terhormat :

1. Bapak Profesor Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. selaku Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia
2. Bapak Profesor Dr. Martani Huseini Selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh semangat telah mengarahkan dan membimbing sekaligus memberikan kontribusi terhadap penulis dalam menyelesaikan tesis.
3. Para Kepala Sekolah SMP Standar Nasional (SSN) se Kabupaten Indramayu, yang telah memberikan data dan bantuan lainnya yang penulis perlukan selama penelitian.
4. Seluruh Dosen Program Studi Pascasarjana Jurusan Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Universitas Indonesia yang telah membagikan ilmunya dan sekaligus telah membuka cakrawala berpikir penulis selama mengikuti perkuliahan.
5. Orang tua dan istri beserta anak-anak yang telah banyak memberikan dukungan do'a kepada penulis dalam rangka menyelesaikan program studi ini.

6. Teman-teman seperjuangan, kelas Program Studi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Anggaran Tahun 2010 yang telah memberikan semangat dalam penyelesaian Tesis.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan kepada penulis.

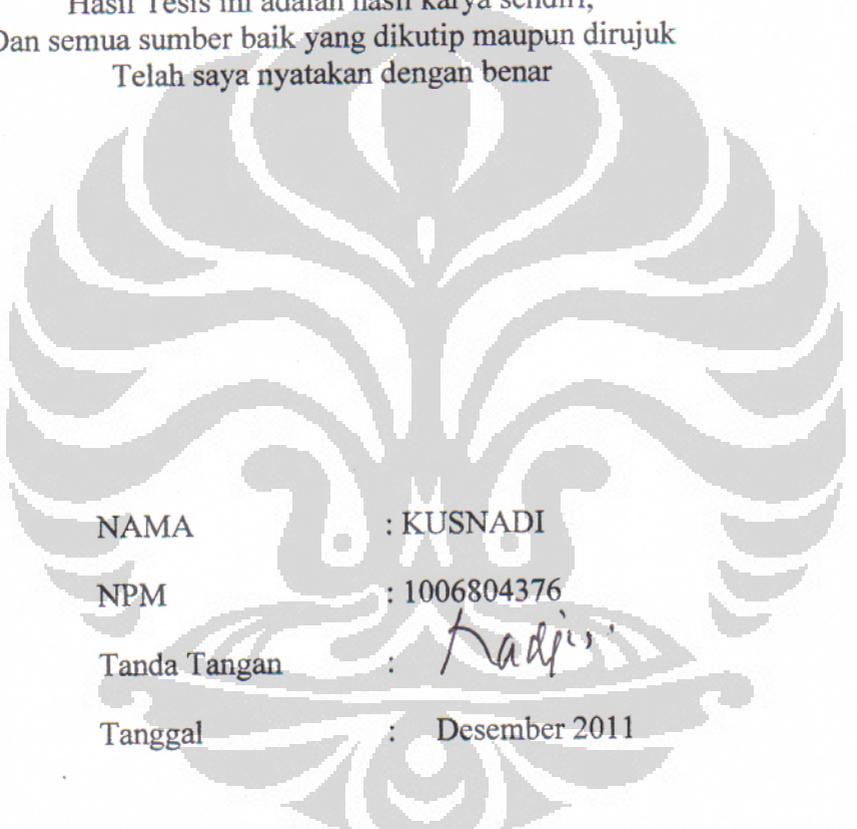
Akhirnya penulis menyadari bahwa dalam penulisan isi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun walaupun demikian penulis berharap dari tulisan yang sangat sederhana ini dapat memberikan sedikit manfaat bagi dunia pendidikan.

Jakarta, Desember 2011

Penulis

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Hasil Tesis ini adalah hasil karya sendiri,  
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
Telah saya nyatakan dengan benar



NAMA : KUSNADI  
NPM : 1006804376  
Tanda Tangan : *Kusnadi*  
Tanggal : Desember 2011

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Kusnadi**  
NPM : 1006804376  
Program Studi : Pascasarjana Jurusan Kekhususan Administrasi dan  
Kebijakan Pendidikan  
Departemen : Ilmu Adminsitrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusi (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

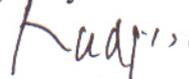
**EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI  
SEKOLAH**

(Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sehingga penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 31 Desember 2011  
Yang menyatakan



K U S N A D I

## ABSTRAK

Nama : Kusnadi  
Program Studi : Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan  
Judul : Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah (Penelitian pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu)

Tesis ini membahas tentang efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metoda deskriptif analisis dan korelasional. Hasil penelitian menyarankan profesionalisme tenaga pendidik dipengaruhi oleh kepengawasan kepala sekolah pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu, oleh karena itu, kepengawasan kepala sekolah yang sudah dilakukan dengan baik selama ini agar dipertahankan dan bahkan lebih ditingkatkan, dengan melakukan peningkatan kebutuhan dasar, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dan sebagainya.

Kata kunci :  
Efektivitas, Kepengawasan, Profesionalisme

## ABSTRACT

Name : Kusnadi  
Study Program : Specialis Administration and Policy Educational  
Title : Effectiveness of Head Master's supervisory in Improving Professionalism of the teachers of the School. (The Research is done at a Junior High School, a National Standard School (SSN) in the Regency of Indramayu)

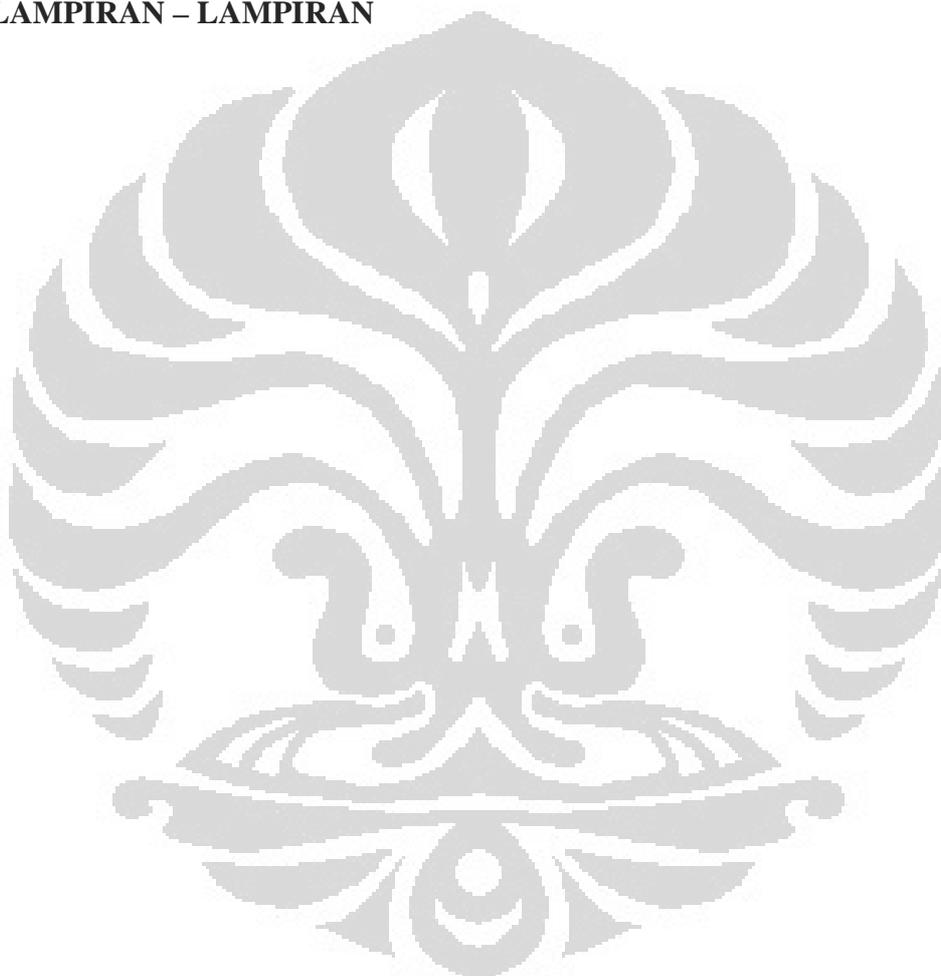
This thesis discusses about the effectiveness of head Master's supervisory in improving teacher's professionalism at junior high school, a national standard school (SSN) in the Regency of Indramayu. This research is quantitative research using analysis descriptive and correlational method. The Results of the Research suggests, professionalism affected by headmaster's supervisory of the Junior High School of National Standards (SSN) in Indramayu Regency, therefore, the supervisory of the headmaster who had done well so far in order to be maintained and more over be enchanced,by increasing the basic needs, the availabilites and adequate the infrastructure and so on.

Key words:  
Effectiveness, supervisory, Professionalism

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	v
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	11
2.1 Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah .....	11
2.2 Profesionalisme Tenaga Kependidikan .....	46
2.3 Studi Terdahulu yang Relevan .....	53
2.4 Kesimpulan Hasil Studi Kepustakaan .....	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	58
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	58
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	58
3.3 Instrumen Penelitian .....	62
3.4 Teknik Analisis Data .....	63
3.5 Hipotesis Statistik .....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	68
4.1 Hasil Penelitian .....	68
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	77

<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	94
	5.1 Kesimpulan	94
	5.2 Saran	95
<b>QUESTIONER</b>		96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		121
<b>BIODATA PENULIS</b>		124
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>		



## DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Kriteria Skor Rerata Variabel dan Penafsiran .....	74
Tabel 2	: Skor Rerata Variabel Profesionalisme Tenaga Pendidik .....	76
Tabel 3	: Hasil Print Out Korelasi Kepengawasan Kepala Sekolah Dengan Profesionalisme Tenaga Pendidik .....	81
Tabel 4	: Hasil Print Out Regresi Sederhana Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai .....	82
Tabel 5	: Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai $r$ .....	83

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Pasal 1 menyatakan bahwa pendidikan nasional Indonesia bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Demi tercapainya tujuan itu dibentuklah suatu system pendidikan nasional Indonesia yang dilandaskan kepada akar budaya dan falsafah bangsa dengan berorientasi kepada persaingan global dalam kemajuan peradaban dunia melalui manajemen pendidikan nasioanal.

Manajemen pendidikan nasional menata setiap komponen sistem pendidikannya, yakni tenaga pendidik dan pendidik, peserta didik, kurikulum dan sarana prasarana, secara sistematis agar dapat menghasilkan output pendidikan sesuai dengan tujuan tersebut. Dalam pelaksanaannya, Nanang Fattah (2008:1) mengungkapkan pengelolaan setiap komponen sistem pendidikan tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemimpin (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk mengatur proses kegiatan pendidikan, termasuk di sekolah sebagai wahana pendidikan, agar dapat berjalan dengan sehingga pada gilirannya tercapai efektivitas dan efisiensi.

Peningkatan efektivitas dan efisiensi kualitas pendidikan harus terus menerus dilakukan melalui berbagai upaya untuk memenuhi perkembangan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan dan hasil pendidikan. Berbicara mengenai masalah layanan dan hasil pendidikan selalu diidentikan dengan profesionalisme pendidik (guru). Guru, sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan, seharusnya menguasai 4 kompetensi, yaitu kompetensi pedagogic, kompetensi social, kompetensi kepribadian dan kompetensi professional, seperti yang tertuang dalam Pasal 10 Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Keempat kompetensi tersebut bersifat holistic dan integrative yang ditunjukkan dengan kinerjanya guru.

(1) Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan pendidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

(2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

(3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidik, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

(4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

*National Board for Professional Teaching Skill* (2002) telah merumuskan standar kompetensi bagi guru di Amerika, yang menjadi dasar bagi guru untuk mendapatkan sertifikasi guru, dengan rumusan *What Teachers Should Know and Be Able to Do*, didalamnya terdiri dari lima proposisi utama, yaitu:

(1) *Teachers are Committed to Students and Their Learning* yang mencakup : (a) penghargaan guru terhadap perbedaan individual siswa, (b) pemahaman guru tentang perkembangan belajar siswa, (c) perlakuan guru terhadap seluruh siswa secara adil, dan (d) misi guru dalam memperluas cakrawala berfikir siswa.

(2) *Teachers Know the Subjects They Teach and How to Teach Those Subjects to Students* mencakup : (a) apresiasi guru tentang pemahaman materi mata pelajaran untuk dikreasikan, disusun dan dihubungkan dengan mata pelajaran lain, (b) kemampuan guru untuk menyampaikan materi pelajaran (c) mengembangkan usaha untuk memperoleh pengetahuan dengan berbagai cara (multiple path).

(3) *Teachers are Responsible for Managing and Monitoring Student Learning* mencakup: (a) penggunaan berbagai metode dalam pencapaian tujuan pembelajaran, (b) menyusun proses pembelajaran dalam berbagai setting kelompok (group setting), kemampuan untuk memberikan ganjaran (reward) atas keberhasilan siswa, (c) menilai kemajuan siswa secara teratur, dan (d) kesadaran akan tujuan utama pembelajaran.

(4) *Teachers Think Systematically About Their Practice and Learn from Experience* mencakup: (a) Guru secara terus menerus menguji diri untuk memilih keputusan-keputusan ter, (b) guru meminta saran dari pihak lain dan melakukan berbagai riset tentang pendidikan untuk meningkatkan praktek pembelajaran;

(5) *Teachers are Members of Learning Communities* mencakup : (a) guru memberikan kontribusi terhadap efektivitas sekolah melalui kolaborasi dengan kalangan profesional lainnya, (b) guru bekerja sama dengan tua orang siswa, (c) guru dapat menarik keuntungan dari berbagai sumber daya masyarakat.

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik didasarkan pada Undang-undang No. 14 tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta mengabdikan kepada masyarakat. Oleh karena itu guru dalam proses belajar mengajar harus memiliki kompetensi tersendiri guna

mencapai harapan yang dicita-citakan dalam melaksanakan pendidikan pada umumnya dan proses belajar mengajar pada khususnya. Agar memiliki kompetensi tersebut guru perlu membina dan mengembangkan kemampuan peserta didik secara profesional di dalam proses belajar mengajar.

Berkaitan dengan peran dan tugas guru, Cooper (Djam'an Satori, et al, 2007:2) membagi kemampuan dasar guru ke dalam empat komponen, yakni : (a) mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, (b) memiliki pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya, (c) mempunyai sikap yang tepat tentang diri sendiri, sekolah, teman sejawat dan bidang studi yang dibinanya, dan (d) mempunyai keterampilan dalam teknik mengajar.

Kepala sekolah adalah sebagai pemimpin di sekolah. Ia adalah motor penggerak dari seluruh sumber daya yang tersedia di sekolah sumber daya guru, pegawai tata usaha maupun siswa. Dengan demikian terhadap guru, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi, mendorong, mengarahkan guru agar mereka melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan demikian, yang dimaksud kegiatan adalah aktivitas atau tindakan kepala sekolah dalam menggerakkan para guru. Buchari Zainun (2004) menyatakan bahwa kegiatan pemimpin dalam membangkitkan motivasi kerja guru sebagai bawahannya, antara lain: perhatian pada bawahan, partisipasi, komunikasi ke segala arah, rekognasi, delegasi dan menciptakan iklim kompetisi. Penerapan masing-masing kegiatan tersebut, yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin antara lain, sebagai berikut.

- (1) Perhatian pada bawahan yaitu para guru, kepala sekolah dalam kegiatan ini senyua memperhatikan guru sebagai individu ataupun sebagai karyawan sekolah. Perhatian ini akan dapat meningkatkan *sense of belonging* guru pada sekolah karena para guru merasa keberadaannya di sekolah diperhatikan sekolah;
- (2) Supervisi, dalam hal ini bila ada guru yang memenuhi kesulitan kesulitan pribadi maupun kesulitan dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah berusaha membantu atau membimbing dalam memecahkan kesulitan serta membantu mencari solusinya untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi guru;
- (3) Partisipasi, kepala sekolah adalah *policy maker dan decision maker*, maka bila kepala sekolah akan menentukan kebijakan atau mengambil keputusan yang

berkaitan dengan kepentingan sekolah, senyawa guru sebagai individu maupun kelompok diajak untuk berpartisipasi aktif, walaupun keputusan akhir tetap di tangan kepala sekolah. Dengan kegiatan ini, guru akan merasa bahwa gagasannya dihargai; (4) Menciptakan jalur komunikasi ke segala arah, dengan adanya jalur komunikasi ke segala arah ini para guru dapat menerima ataupun menyampaikan informasi secara langsung ke atas yaitu kepada kepala sekolah atau ke samping yaitu sesama guru. Kebijakan ini dapat merangsang guru dalam menjalankan tugasnya lebih bersemangat karena tidak mempunyai beban mental; (5) Rekognasi, yaitu pengakuan dan penghargaan terhadap guru yang berprestasi. Walaupun prestasi yang diperoleh tersebut tidak berarti. Kegiatan ini dapat berupa pujian di depan umum, sanjungan bahkan dapat berupa piagam; (6) Delegasi, mengingat adanya asas desentralisasi dan dekonsentrasi, kepala sekolah dapat melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawab pada guru sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab guru yang bersangkutan. Hal ini akan menambah *sense of importance* pada guru yang bersangkutan, karena guru merasa diberi kepercayaan oleh atasan. Selain itu hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri pada guru yang bersangkutan; (7) Iklim kompetisi, kepala sekolah menciptakan iklim kompetisi yang konstruktif dalam bekerja, perlu diketahui bahwa setiap orang mempunyai rasa ego, demikian juga guru sebagai manusia biasa. Dengan adanya iklim kompetisi tersebut, maka masing-masing guru akan menonjolkan egonya sesama guru maupun pada kepala sekolah. Hal ini akan berakibat para guru akan bersemangat untuk bekerja demi kepentingan sekolah maupun pada diri guru tersebut.

Tuntutan untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan melalui peran profesionalitas tenaga pendidik, peningkatan produktivitas sekolah, serta mengoptimalkan pemanfaatan segenap sumber daya pendidikan di sekolah dari departemen dan dinas pendidikan selalu menjadi pegangan setiap kepala sekolah. Tuntutan ini tidak lepas dari meningkatnya standar minimal kelulusan Ujian Nasional. Hal ini memerlukan kerja keras kepala sekolah dalam menginspirasi dan memotivasi guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran.

Adanya program peningkatan mutu, yaitu dengan adanya 32 Sekolah Standar Nasional (SSN) dan 1 Sekolah Berstandar Internasional (SBI). Untuk melaksanakan program-program tersebut diperlukan kepala sekolah yang mempunyai kompetensi dan motivasi kerja yang tinggi, kreativitas, kinerja, dan produktivitas kerja yang tinggi sesuai tuntutannya.

Monitoring dan Evaluasi SSN di Kabupaten Indramayu tahun 2010 yang dilaksanakan oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional pada tahun 2010 terhadap SMP Standar Nasional (SMP-SSN) angkatan tahun 2008 dan bahwa :

No.	Aspek	Hasil Monitoring dan Evaluasi
1.	Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam penyelenggaraan PPDB semua sekolah telah mengacu kepada dasar hukum, memberlakukan standar persyaratan, serta menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang lazim sebagaimana mestinya</li> <li>- Siswa dari keluarga kurang mampu tetapi berprestasi telah mendapat kesempatan untuk belajar di SSN. Sebagian besar siswa yang tidak mampu tersebut telah memperoleh beasiswa.</li> </ul>
2.	Prestasi Akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siswa SSN memiliki kemampuan akademik yang tinggi. Berdasarkan hasil tes prestasi akademik menunjukkan bahwa kemampuan akademik siswa SSN lebih baik dari siswa kelas reguler untuk setiap bidang studi di setiap satuan pendidikan</li> <li>- Belum seluruh guru dan kepala sekolah</li> </ul>

		SSN telah berpendidikan minimal S1/D4. Kualifikasi pendidikan kepala sekolah pada umumnya belum berpendidikan minimal S2.
3.	Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerimaan dana sekolah terbesar berasal dari APBN dan kemudian sumbangan orang tua. Sementara itu untuk penggunaan dana, komponen terbesar terdapat pada sarana dan prasarana, diikuti oleh kesejahteraan pendidik dan kependidikan, PBM, dan lainnya.</li> <li>- Terdapat keragaman biaya satuan pendidikan di setiap satuan pendidikan di SSN yang antara lain disebabkan belum adanya ketentuan tentang standar biaya pendidikan SSN.</li> <li>- Selama tahun 2009 dan 2010 komponen sumbangan terbesar dari orang tua adalah sumbangan pembangunan dan diikuti oleh SPP. Pada tahun 2011 sumbangan SPP menjadi lebih besar daripada sumbangan pembangunan.</li> <li>- Belum ada panduan mengenai pengelolaan pendanaan pendidikan terkait dengan sumber dana, pemanfaatan, dan administrasi keuangan serta aspek pendanaan lainnya dalam rangka menjamin akuntabilitas SSN.</li> <li>- Hampir semua orangtua siswa berpendapat bahwa beban biaya pendidikan di SSN pada tidak berat</li> </ul>
4.	Tata Kelola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guru SSN di semua satuan pendidikan</li> </ul>

		<p>menggunakan belum semua komponen TIK dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam rangka akuntabilitas SSN, semua satuan pendidikan menyampaikan laporan kepada lembaga-lembaga terkait terutama Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota dan Komite Sekolah.</li> <li>- Tingkat kepuasan orang tua siswa pada setiap satuan pendidikan atas pelayanan penyelenggaraan SSN sangat tinggi.</li> </ul>
--	--	--

Berdasarkan hasil studi tersebut, salah satu upaya yang perlu mendapat prioritas dalam mengatasi masalah kualitas pendidikan adalah peningkatan profesionalisme guru. Guru selalu menjadi focus sentral, karena perannya yang sangat penting (Supriadi, 1999:30). Posisi dan peran guru dalam proses pendidikan menempati posisi sentral sehingga menentukan mutu dan keberhasilan proses pendidikan (Fakry, 2006:1). Di tengah tengah keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan, posisi guru sangat menentukan keberhasilan pendidikan. Jika saja tidak ada buku pelajaran dari media pembelajaran lainnya, asalkan ada guru dan siswa maka proses pembelajaran masih dapat dilaksanakan.

Dari hasil wawancara informal terhadap kepala SMP Negeri SSN di Kabupaten Indramayu menunjukkan bahwa pada umumnya guru-guru di SMPN di Kabupaten Indramayu belum menunjukkan motivasi kerja, kreativitas, kinerja, dan produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan yang diharapkan, apalagi jika mengacu kepada standar kerja minimal yang dituntut kepada para guru, khususnya guru-guru di SMPN SSN di Kabupaten Indramayu.

Oleh karena itu, penulis merasa tertarik untuk meneliti tentang: **"EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH"** (Penelitian pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di

Kabupaten Indramayu

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka fokus peneliti ini adalah berkaitan dengan efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu. Atas dasar hal tersebut selanjutnya penulis menetapkan rumusan masalah Penelitian ini sebagai berikut: “Bagaimana efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu ? Selanjutnya dijabarkan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah realitas kepengawasan kepala Sekolah pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu ?
2. Bagaimanakah realitas profesionalisme tenaga pendidik di SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu ?
3. Bagaimanakah efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang :

1. Realitas kepengawasan kepala Sekolah pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu
2. Realitas profesionalisme tenaga pendidik di SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu
3. Efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat kepada berbagai pihak baik secara teoritis maupun secara empiris.

### **1. Manfaat Teoritik**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh masukan berupa sumbangan terhadap pengembangan teoritik, yakni upaya menemukan dalil-dalil atau prinsip-prinsip peningkatan profesionalisme tenaga pendidik yang dilakukan melalui kepengawasan kepala sekolah. Hal ini penting terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah yang memberikan kewenangan penuh kepada para kepala sekolah untuk mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah masing-masing.

### **2. Manfaat Empiris**

Secara empiris hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak dalam rangka peningkatan profesionalisme tenaga pendidik. Lebih lanjut dari hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan masukan kepada berbagai pihak dalam upaya:

- a. Meningkatkan kemampuan kepengawasan kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya masing-masing.
- b. Meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah, khususnya yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui pengawasan yang efektif dan efisien.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dikemukakan beberapa kajian pustaka yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas, yaitu "**Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik Di SMP SSN Di Kabupaten Indramayu**" Bahan-bahan yang dipergunakan dalam mengkaji permasalahan ini meliputi buku-buku, karya ilmiah, majalah, hasil-hasil penelitian, dan sumber lainnya yang diakui kebenarannya secara ilmiah.

#### **2.1 Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah**

Pendapat para pakar tentang efektivitas sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Antara ahli ekonomi, manajer produksi dan peneliti akan memiliki ukuran yang berbeda. Di sisi lain studi tentang efektivitas lebih banyak dikembangkan di bidang industri, sehingga lebih memfokus pada organisasi, manajemen dan tenaga kerja. Kerancuan pengertian efektivitas terutama muncul karena adanya pakar yang memandang efektivitas sebagai produk, namun ada pula yang memandang sebagai proses. Namun pada akhirnya ada yang mencoba mengintegrasikan keduanya.

Efektivitas sebagai produk antara lain didukung oleh Stephen P. Robbins (2004) yang mendefinisikan efektivitas sebagai sejauhmana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Pengertian yang sangat luwes diberikan oleh Joseph Prokopenko yang menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu tingkatan terhadap mana tujuan dicapai. Pengertian yang hampir serupa dikemukakan pula oleh Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (2008) yang menilai efektivitas sebagai tingkat pencapaian tujuan.

Sedangkan efektivitas sebagai suatu proses dikemukakan oleh Yuchman dan Seashore (2005). Mereka menyatakan bahwa efektivitas adalah kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya. Sementara itu Hoy dan Miskel pada *system resource* model mendefinisikan efektivitas sebagai

kemampuan organisasi menyelamatkan keuntungan posisi tawar dalam lingkungannya dan mengkapitalisasi pada posisi tersebut untuk mendapatkan nilai dan sumber berharga.

Dari berbagai definisi tersebut di atas menunjukkan belum adanya definisi efektivitas yang dianggap operasional. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson mengingatkan agar berhati-hati dalam memahami efektivitas dan efisiensi. Dikatakan mereka bahwa efektivitas adalah pondasi keberhasilan, sedangkan efisiensi adalah kondisi minimum untuk penyelamatan setelah sukses diperoleh. Efisiensi berkenaan dengan mengerjakan sesuatu dengan benar. Sedangkan efektivitas adalah mengerjakan hal yang benar.

Beberapa teori efektivitas akan dibahas yaitu :

**Goal Model.** Menurut teori ini ukuran efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan. Hoy dan Miskel mengutip pendapat Amitai Etzioni bahwa tujuan organisasi adalah keadaan yang diinginkan dan sebuah organisasi berusaha merealisasikan. Suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila hasil dari aktivitasnya yang dapat diamati dapat memenuhi atau melebihi tujuan organisasi.

Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) tipe tujuan yang berbeda : *Official Goals*, yang merupakan pernyataan maksud secara formal oleh institusi tentang hakikat misinya. Bersifat mencari dukungan dan legitimasi masyarakat. *Operative goals*, mencerminkan tugas yang aktual dan aktivitas sesungguhnya yang ditunjukkan institusi. *Operational Goals*, menentukan bagaimana tingkat pencapaian tujuan akan diukur.

Namun terhadap Goal Model ini diajukan kritik-kritik sebagai berikut :

- 1) Terlalu sering memfokus pada tujuan administrator
- 2) Cenderung logis dan secara internal konsisten, sedang dalam realitas sering terjadi konflik tujuan dari berbagai kepentingan.
- 3) Tujuan organisasi sering bersifat retrospektif dan tidak mengarahkan.

- 4) Goal model bersifat statis, sedang tujuan bersifat dinamis
- 5) Tekanan lebih diletakkan pada official goals dari pada operative goals yang lebih penting dan kompleks.

*System Resource Model.* Efektivitas menyangkut kemampuan organisasi menyelamatkan posisi tawar dalam lingkungannya dan mengkapitalisasi pada posisi tersebut untuk mendapatkan sumber daya langka dan berharga. Efektivitas memfokus pada proses perilaku secara terus menerus dari pertukaran dan persaingan atas sumber daya yang langka dan berharga. Model ini juga di nilai memiliki kelemahan karena terlalu menekankan pada inputs sehingga dapat merugikan pengaruhnya pada manfaat. Kritik diajukan karena peningkatan inputs adalah operative goals yang pada hakikatnya sama dengan goal model.

*Integrated Goal-System Resource Model.* Model integrasi diajukan dengan memperhatikan kelemahan dan kritik masing-masing model. Goal model menekankan pada pencapaian relatif sasaran yang layak, sedang sistem resource model mendasarkan konsep sistem terbuka, menempatkan nilai keharmonisan komponen organisasi. Untuk mendapatkan nuansa efektivitas, integrated model dilengkapi dengan 4 (empat) karakteristik tambahan, yaitu :

1) Dimensi waktu

Semula waktu merupakan dimensi yang diabaikan. Kenyataannya terdapat masalah yang bersifat jangka pendek (hasil belajar, moralitas, kepuasan kerja, loyalitas), jangka menengah (adaptasi dan pengembangan, karier pengajar, keberhasilan sebelumnya) dari jangka panjang yang berkaitan dengan eksistensi organisasi.

2) Tingkatan organisasi berbeda

Efektivitas dapat dipilih dari berbagai tingkatan seperti : pengajar individual, kelompok kerja; bangunan sekolah, wilayah sekolah dan sebagainya.

3) Pilihan ganda

Kriteria efektivitas selalu mencerminkan nilai-nilai dan biasa minat

individu maupun kelompok. Pilihan memegang peran dalam mendefinisikan tujuan dan mengusahakan informasi untuk pengukurannya.

4) Kriteria ganda

Efektivitas adalah konsep multidisiplin. Tidak ada kriteria tunggal yang dapat menangkap sifat kompleks efektifitas. Setiap fase, proses atau manfaat variabel harus digunakan sebagai indikator efektifitas.

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah masalah mutu pendidikan. Jika membaca hasil-hasil penelitian tentang peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah pada umumnya menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi sekolah berprestasi atau sekolah sukses adalah faktor kepemimpinan atau manajemen kepala sekolah. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Edmonds (1979) yang meneliti tentang sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik. Hasil penelitian Tobroni (2005) menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *lembaga efektif* dengan *kepemimpinan efektif* Edmonds juga mengemukakan bahwa, *organisasi yang dinamis* senantiasa dipimpin oleh *pemimpin yang baik*, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya. Tujuan utama manajemen sekolah adalah untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pula karena sukses atau gagalnya suatu sekolah sangatlah ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepalanya (Hechinger dalam Davis & Thomas, 1989). Pendapat Hechinger tersebut mendukung pendapat Townsent (1994) yang menyatakan: Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah yang buruk biasanya dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk pula. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.

Havelock (1973) juga menyatakan bahwa kepala sekolah adalah agen perubahan. Fullan (dalam Hopkins & Wideen, 1984) menemukan bahwa kepala

sekolah merupakan agen perbaikan sekolah. Penelitian Rutherford (1974) menyebutkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas dan mampu menerjemahkannya menjadi sasaran sekolah yang berkembang menjadi harapan besar di masa depan yang dipahami, dihayati dan diwujudkan oleh seluruh warga sekolah. Rutter (dikutip oleh Sergiovanni, 1987) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran siswa. Sedangkan menurut kajian Kyte (1972), Sergiovanni (1987), Greenleaf (1977), dan Dubin (1991) menyebutkan bahwa kesuksesan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Bertolak dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa sukses atau tidaknya sekolah dalam mencapai prestasi tertentu banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan/manajemen kepala sekolah. Secara keseluruhan perbaikan sistem sekolah ini akan dapat terlaksana jika kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer menyadari fungsi dan tanggungjawab. Untuk mencapai prestasi tersebut, ada beberapa modal dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas hasil pendidikan, yaitu : (1) bersedia mengambil resiko; (2) selalu menginginkan pembaharuan; (3) bersedia mengatur dan mengurus; (4) mempunyai harapan yang tinggi; (5) bersikap positif; dan (6) berani tampil dan berada di muka. Pengembangan sekolah berprestasi tidak bisa dilepaskan dari peran kepala sekolah yang memiliki keenam modal dasar tersebut.

Setiap jabatan menggambarkan status yang diemban pemegangnya. Status itu pada gilirannya menunjukkan peran yang harus dilakukan pejabat yang bersangkutan. Peran utama yang harus diemban oleh kepala sekolah yang membedakannya dari jabatan-jabatan kepala lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Menurut Agus Dharma (2003), kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil.

Kualitas atau mutu yang dimaksudkan adalah: *Pertama*, kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (*visi*) dan bagaimana mencapainya (*misi*). *Kedua*, kepala sekolah harus memiliki sejumlah **kompetensi** untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi, dan *ketiga*, kepala sekolah harus

memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Jika diperhatikan realitas yang ada, permasalahan sikap dan perilaku kepala sekolah kurang mencerminkan kualitas dan profesional. Elizabeth Sweeting dkk (2004) dari tim konsultan MBE Project melaporkan permasalahan kepala sekolah dari hasil studi tentang peran kepala sekolah khususnya di sekolah yang sudah melaksanakan MBS di Indonesia, bahwa kepala sekolah lebih enggan dalam hal mendelegasikan tanggung jawab pelaksanaan program sekolah kepada yang lain, enggan mengunjungi dan memonitor guru kelas, atau memimpin rapat formal dengan komite dan orang tua murid. Padahal menjadi seorang kepala sekolah harus memenuhi kriteria tertentu sebagai mana yang pernah dipublikasikan oleh “*Boston Public Schools* pada saat merekrut kepala sekolah dengan kualifikasi yang disyarat sebagai berikut :

*“Principals as leaders who are driven by a strong vision of high academic achievement for a diverse student population, are committed to social justice, and have the skills required to lead. Successful candidates will model effective leadership defined by integrity, clear and open communication, fairness, high standards, and an understanding of the needs and interests of a diverse community”.*

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki visi yang kuat terhadap prestasi akademik yang tinggi bagi keragaman populasi siswa, komit terhadap keadilan sosial dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin. Model kepemimpinan efektif yang sukses didefinisikan dengan adanya integritas, terus terang dan berkomunikasi secara terbuka, jujur, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan dari keragaman masyarakat sebagai pelanggan. Namun pada kenyataannya di Indonesia persyaratan menjadi kepala sekolah belum mengacu pada kriteria yang berkembang atau sistem promosi dan sistem rekrutmen kepala sekolah masih perlu dikembangkan.

Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang berpengaruh terhadap kelangsungan penyelenggaraan persekolahan. tingkat operasional organisasi sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Ia diberi tugas untuk mengorganisir, membina dan mengembangkan

sekolah yang dipimpinnya agar selalu eksis, efektif, efisien dalam mencapai tujuan sekolah agar selaras dengan perkembangan tuntutan zaman.

Berdasarkan peranan dan tugas-tugas di atas memperlihatkan bahwa kepala sekolah merupakan jabatan yang istimewa. Karena dalam kadar tertentu, kepala sekolah merupakan pimpinan unit kerja selain berperan sebagai manajer. Ia harus dapat memastikan bahwa sistem kerjanya berjalan lancar dan semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil harus tersedia secukupnya dengan kualitas yang memadai. Kepala sekolah memiliki peranan yang besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolahnya. Tumbuh dan berkembangnya etos kerja, terciptanya kerja sama yang harmonis dan perkembangan mutu guru dan staf lainnya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa mengembangkan diri agar menjadi pemimpin pendidikan (*educational leader*) yang profesional. Sebagaimana diungkapkan oleh Kimball Wiles yang dikutip oleh Harna1 bahwa seorang kepala sekolah hendaknya profesional dalam kepemimpinan, hubungan manusiawi, proses kelompok, administrasi personalia, dan menilai staf. Seorang kepala sekolah yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya adalah kepala sekolah yang dapat memperlihatkan kemampuan profesionalnya sebagai pemimpin. Keberhasilan kepala sekolah karena mendapatkan dukungan dan penghargaan dari stafnya. Kepala sekolah akan berhasil jika guru-gurunya mampu menunjukkan sikap terbuka (*open mindedness*), kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Namun, dukungan, loyalitas, dan sebagainya itu tidak dapat diminta begitu saja dari staf, karena ditentukan oleh kemampuan profesional dan sikap dari kepala sekolah itu sendiri. Untuk itu, seorang kepala sekolah yang profesional wajib memperlihatkan sikap yang bersahabat, tenang, bersemangat, penuh pengertian, memberi tantangan, menciptakan rasa aman, memiliki wawasan yang luas, memahami visi, misi, dan tujuan sekolah. Selain itu, kepala sekolah hendaknya menunjukkan minat yang kuat terhadap perkembangan pendidikan.

Umaedi (1999:4-5) mengatakan bahwa kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan

kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain. Terdapat empat prinsip dalam pengelolaan kualitas total sekolah yaitu; (i) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (ii) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (iii) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (iv) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya perlu dilakukan secara berkesinambungan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan yakni pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab.

Sebagai pejabat formal, pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan tersebut dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu ada kerjasama dengan unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.

Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber dari mana kandidat kepala sekolah dicalonkan, siapa yang harus mencalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, provinsi, sampai tingkat pusat dan instansi terkait mana saja yang terlibat dalam proses pencalonan tersebut. Sedangkan peraturan yang dimaksud lebih ditekankan kepada persyaratan yang perlu dipenuhi oleh para calon. Klasifikasi persyaratan formal kepala sekolah yang perlu diperhatikan, yaitu bersifat administratif yang meliputi: (1) usia minimal dan maksimal, (2)

pangkat, (3) masa kerja, (4) pengalaman dan (5) berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru.

Bersifat akademis, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon. Kepribadian: bebas dari perbuatan tercela dan loyal kepada Pancasila dan pemerintah. Pembinaan. Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala sekolah selaku pejabat formal yaitu: (1) diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (2) memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, (3) memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat, (4) memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, (5) memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, (6) memperoleh penghargaan atau fasilitas, (7) dapat diberi teguran oleh atasannya karena sikap, perbuatan serta perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, dan (8) dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu.

Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan. Kepada atasan, seorang kepala sekolah mempunyai atasan, yaitu atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi. Mengingat kedudukannya yang terkait kepada atasan/sebagai bawahan, maka seorang kepala sekolah: (1) wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan, (2) wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan (3) wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan.

Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait kepala sekolah: (1) wajib memberikan hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain, dan (2) wajib memelihara hubungan kerja sama sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3.

Kepada bawahan, kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaikbaiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan orang lain.

Peranan kepala sekolah sebagai pejabat formal secara singkat dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku; memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sanksi yang perlu dilaksanakan; secara hirarki mempunyai atasan langsung, atasan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan; dan mempunyai hak kepangkatan, gaji dan karier.

Istilah kepala sekolah pada dasarnya padanan istilah kepala guru dan kepala pengajar. Kepala pengajar berangkat dari istilah pengajar (*teacher*) dan kepala guru berangkat dari istilah guru (*master*).

Berdasarkan perbedaan antara pengajar dengan guru maka terdapat dua istilah yang berkaitan dengan kepala sekolah. Pemahaman yang lebih mengacu pada pengajar, kepala sekolah dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah "principal", sedangkan pemahaman yang mengacu pada guru dikenal dengan istilah "headmaster".

Kedua istilah tersebut pada dasarnya tidak dapat dipisahkan satu sama lain, tetapi hanya dapat dibedakan. Bahkan kedua istilah ini pada waktu dan tempat yang berbeda masih banyak digunakan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Moreno Carrasco (2004) bahwa "*The principal was once considered the master teacher of the school. In fact, in some schools the title "headmaster" still exists.*" Dapat dijelaskan bahwa perbedaan kedua istilah tersebut lebih kepada perbedaan peran yang tidak perlu dipertentangkan, akan tetapi keduanya perlu dipadukan untuk saling melengkapi sehingga dapat memenuhi tuntutan kompetensi kepala sekolah yang disyaratkan.

Terdapat perbedaan pengertian yang berkembang sehubungan istilah "principal" dan "headmaster". Principal menurut Waples yang dikutip oleh Pat Thomson (1999) bahwa: "*A principal is required to be an instructional leader, the social worker, do administrative tasks - there are just so many things we're responsible for. But the general feeling is that we're not getting the support from central administration.*" Pengertian ini menyebutkan principal adalah kewajiban seseorang menjadi pemimpin pembelajaran, pekerja sosial, melakukan tugas-tugas administrasi dan banyak hal lain yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya.

Namun secara umum dirasakan bahwa tidak hanya sekedar pendukung pusat administrasi. Sedangkan “*headmaster is leading all staff members and students to get success through innovation, and to strive for the virtue that is beyond price and to pursue excellence, by combination of the headmaster’s leading approaches and leading arts*”.

*Headmaster* adalah memimpin semua staf dan siswa menjadi berhasil mengikuti perkembangan inovasi, dan berjuang keras untuk kebijakan melebihi penghargaan yang diberikan untuk mengejar keunggulan dengan kombinasi antara pendekatan dengan seni kepemimpinan *headmaster*.

Ditambahkan pula bahwa “*The headmaster should carry out the policy of overall development of education and hold up three “the first”: teaching and learning as the first development; harmonious relationship between colleagues as the first management; the teaching quality as the first efficiency.* Jadi seorang *headmaster* harus memberikan kebijakan pengembangan pendidikan dan menjadi yang utama dalam tiga hal, yaitu pengajaran dan pembelajaran sebagai pengembangan utama; hubungan harmonis antara kolega sebagai manajemen utama; dan kualitas pengajaran sebagai efisiensi utama. Dari kedua pengertian di atas memperlihatkan bahwa *headmaster* lebih menekankan kepada fungsi kepemimpinan yang berkaitan manusia (guru, staf administrasi dan siswa), sedangkan *principal* selain mengurus tentang manusia juga mengurus material lainnya, sistem administrasi dan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, evaluasi dan pengembangan lembaga pendidikan. Selanjutnya kedua istilah tersebut (*headmaster* dan *principal*) dalam bahasa Indonesia dirangkum dengan istilah kepala sekolah. Kepala sekolah menurut Keputusan Presiden RI No. 3 tahun 2003 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan, pasal 1 adalah guru yang diberi tugas tambahan. Batasan yang diberikan pemerintah mengindikasikan bahwa jabatan kepala sekolah berangkat dari mereka yang berprofesi guru dan bahkan harus terlebih dahulu memiliki komitmen yang semestinya dimiliki oleh guru, karena pada dasarnya kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan mengelola sekolah. Tugas tambahan yang dimaksudkan adalah tugas yang berkaitan dengan peran kepemimpinan (*headmaster*) dan manajerial (*principal*) suatu lembaga pendidikan

sebagai suatu organisasi. Oleh karena itu jabatan kepala sekolah merupakan jabatan yang unik dan membutuhkan komitmen yang kuat dalam menjalankan peran kepemimpinan dan penerapan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan demikian, dalam penyelenggaraan pendidikan dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki komitmen sebagai prinsip dasarnya.

Jabatan kepala sekolah sekaligus guru menurut David Hansen yang dikutip oleh Paul Suparno (2004) merupakan panggilan hidup yang terdiri atas dua unsur penting, yaitu (1) pekerjaan itu membantu mengembangkan orang lain, dan (2) pekerjaan itu juga mengembangkan dan memenuhi diri sendiri sebagai pribadi. Dari beberapa pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan dengan seperangkat tugas dan wewenang yang melekat pada diri seseorang dalam melakukan tugas kependidikan, kepemimpinan dan pengelolaan penyelenggaraan lembaga pendidikan baik jenjang TK, SD, SMP, dan SMA dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

Tugas pokok Kepala Sekolah adalah mengelola (memanaj) penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok, seorang kepala sekolah harus dapat melaksanakan fungsinya sebagai pendidik (*educator*), pemimpin (*leader*), pengelola (*manager*), administrator (*administrator*), penyelia (*supervisor*), wirausahawan (*entrepreneur*), dan pencipta iklim kerja (*climator*).

Kepala sekolah akan berhasil dalam mengelola dan meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya bila keterampilan-keterampilan itu harus melekat pada dirinya berupa: (1) keterampilan dalam kepemimpinan; (2) keterampilan dalam hubungan antara manusia; (3) keterampilan dalam kegiatan kelompok; (4) keterampilan dalam administrasi personil; dan (5) keterampilan dalam penilaian dan pengawasan (evaluasi).

Dalam kerangka pengembangan mutu sekolah yang pengelolaannya berbasis *Total Quality Management* (TQM), sangat jelas bahwa tipe kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dengan memberdayakan orang lain, berpenampilan unggul dan memiliki strategi yang tinggi dalam memenuhi kepuasan pelanggannya. Pelanggan sekolah terdiri atas pelanggan internal dan

eksternal. Pelanggan internal sekolah meliputi siswa, guru, dan tenaga administrasi sekolah. Pelanggan eksternal sekolah meliputi: orang tua siswa, pengawas sekolah, aparat dinas pendidikan setempat, alumni, tokoh masyarakat, pengusaha, anggota profesi, dan pihak-pihak lainnya yang terkait.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab kegiatan sekolah menjadi penentu utama dalam keberhasilan perubahan di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah yang berhasil dalam pengelolaan sekolah adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan empat sumber utama yaitu; kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, informasi dan penghargaan. Kekuasaan kepala sekolah diarahkan kepada upaya untuk membangun komitmen dari seluruh warga sekolah ke arah pencapaian tujuan sekolah. Pengetahuan dan keterampilan dalam bentuk bagaimana masyarakat dan orang tua dilibatkan dalam sekolah, pelibatan yang terjadi dalam kemas wadah, keterlibatan dalam wadah tersebut mengarahkan kepada bentuk-bentuk kegiatan yang mendukung segala program sekolah dan pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah harus berperan sebagai penyedia dan pemberi informasi-informasi mutakhir baik informasi kebijakan maupun informasi kemutakhiran ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks). Kepala sekolah juga berperan memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang telah menunjukkan prestasi tinggi. Penghargaan tidak selalu harus dalam bentuk uang tetapi dapat berbentuk ucapan terima kasih, piagam, dan kemudahan-kemudahan lainnya seperti mengurus kenaikan pangkat, dan lain-lain.

Kepala sekolah yang efektif dalam pengelolaan sekolah ditandai dengan hal-hal berikut. (1) Peranan sebagai *desainer*, kepala sekolah membantu membangun pengambilan keputusan dalam tim yang terdiri dari seluruh *stakeholders* sekolah. Setiap keputusan yang diambil adalah hasil dari keterlibatan seluruh anggota sekolah dan *stakeholders* sekolah. (2) Peranan sebagai *motivator*, kepala sekolah bekerja untuk mengkomunikasikan kepercayaan, kesiapan untuk mengambil resiko, mengkomunikasikan sejumlah informasi dan memfasilitasi setiap partisipasi dalam proses pembelajaran. Mampu memberikan dorongan yang dapat menyebabkan guru-guru dapat bekerja secara mandiri menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Dorongan yang diberikan bisa berupa dorongan yang sifatnya interinsik maupun eksterinsik. (3) Peranan sebagai

*fasilitator*, Kepala sekolah memfasilitasi setiap perkembangan anggota sekolah dan memperluas kegiatan sekolah. Memfasilitasi ke arah perubahan dan perbaikan sekolah dengan segenap kemampuan melalui tanggung jawab dan wewenangnya sebagai kepala sekolah. (4) Peranan sebagai *liaison*, kepala sekolah sebagai corong antara sekolah dengan masyarakatnya, sehingga sumber-sumber yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran dapat dibawa ke sekolah dengan mudah. Kepala sekolah sebagai *liaison*, ia juga berperan sebagai politisi dan sebagai pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebagai politisi, ia harus mempelajari kerjasama dengan setiap orang baik di dalam maupun di luar sekolah yaitu orang-orang yang dapat memenuhi kepentingannya yaitu untuk mencapai tujuan sekolah, membangun jaringan kerja sama dan dukungan terhadap kepemimpinannya, beraliansi dan berkoalisi jika masih lemah, dan bila sudah kuat berani berkompetisi dalam rangka memenangkan sekolah sebagai yang paling unggul (Stoner & Freeman, 2000).

Buchari Zainun (1984) menyatakan bahwa kegiatan pemimpin dalam membangkitkan motivasi kerja guru sebagai bawahannya, antara lain: perhatian pada bawahan, partisipasi, komunikasi ke segala arah, rekognasi, delegasi dan menciptakan iklim kompetisi. Penerapan masing-masing kegiatan tersebut, yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin antara lain, sebagai berikut :

- (1) Perhatian pada bawahan yaitu para guru, kepala sekolah dalam kegiatan ini sebaiknya memperhatikan guru baik sebagai individu ataupun sebagai karyawan sekolah. Perhatian ini akan dapat meningkatkan *sense of belonging* guru pada sekolah karena para guru merasa keberadaannya di sekolah diperhatikan sekolah;
- (2) Supervisi, dalam hal ini bila ada guru yang memenuhi kesulitan baik kesulitan pribadi maupun kesulitan dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah berusaha membantu atau membimbing dalam memecahkan kesulitan serta membantu mencari solusinya untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi guru;
- (3) Partisipasi, kepala sekolah adalah *policy maker dan decision maker*, maka bila kepala sekolah akan menentukan kebijakan atau mengambil keputusan yang berkaitan dengan kepentingan sekolah, sebaiknya guru baik sebagai individu maupun kelompok diajak untuk berpartisipasi aktif, walaupun keputusan akhir tetap di tangan kepala sekolah. Dengan kegiatan ini, guru akan merasa bahwa gagasannya dihargai;

- (4) Menciptakan jalur komunikasi ke segala arah, dengan adanya jalur komunikasi ke segala arah ini para guru dapat menerima ataupun menyampaikan informasi secara langsung ke atas yaitu kepada kepala sekolah atau ke samping yaitu sesama guru. Kebijakan ini dapat merangsang guru dalam menjalankan tugasnya lebih bersemangat karena tidak mempunyai beban mental;
- (5) Rekognasi, yaitu pengakuan dan penghargaan terhadap guru yang berprestasi. Walaupun prestasi yang diperoleh tersebut tidak berarti. Kegiatan ini dapat berupa pujian di depan umum, sanjungan bahkan dapat berupa piagam;
- (6) Delegasi, mengingat adanya asas desentralisasi dan dekonsentrasi, kepala sekolah dapat melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawab pada guru sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab guru yang bersangkutan. Hal ini akan menambah *sense of importance* pada guru yang bersangkutan, karena guru merasa diberi kepercayaan oleh atasan. Selain itu hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri pada guru yang bersangkutan;
- (7) Iklim kompetisi, kepala sekolah menciptakan iklim kompetisi yang konstruktif dalam bekerja, perlu diketahui bahwa setiap orang mempunyai rasa ego, demikian juga guru sebagai manusia biasa. Dengan adanya iklim kompetisi tersebut, maka masing-masing guru akan menonjolkan egonya baik sesama guru maupun pada kepala sekolah. Hal ini akan berakibat para guru akan bersemangat untuk bekerja demi kepentingan sekolah maupun pada diri guru tersebut.

Dalam konteks pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan sebagai supervisor. Karena itu, ia harus memiliki kompetensi supervisi. Peranan supervisor dilakukan dengan menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru. Supervisi pada hakikatnya dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang *independent*, demi terciptanya objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Namun, jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, maka ia harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru. Pengawasan merupakan sarana kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah/madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan merupakan suatu proses kegiatan yang terdiri dari

kontrol, inspeksi dan supervisi pembinaan. Kontrol bertujuan untuk memeriksa apakah pekerjaan berjalan seperti yang telah direncanakan. Inspeksi merupakan pemeriksaan di tempat kerja untuk mengetahui bagaimana proses pekerjaan dilakukan. Supervisi merupakan pembinaan, bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaan. Supervisi merupakan tindak lanjut dari kontrol dan inspeksi, dilaksanakan berdasarkan data yang telah ditemukan sebelumnya. Supervisi merupakan bagian dari pengawasan, yaitu pembinaan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran.

Supervisi memegang kaidah akademik, *treatment* nya berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan. Sasaran utamanya kegiatan akademik, membantu menciptakan situasi pembelajaran yang lebih kondusif. Supervisi berangkat dari sisi kelebihan guru, dari inovasi-inovasi yang dilakukannya, kemudian dikembangkan menjadi kemajuan yang berarti. Supervisi merupakan bantuan dan bimbingan terhadap guru untuk membantu mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapinya.

Supervisi adalah rangkaian proses untuk menyediakan bantuan bimbingan dan advis profesional kepada guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu instruksi dan manajemen kelas. Ehren (2006) merumuskan tahapan proses supervise sekolah yang dilakukan oleh pengawas meliputi: (a) mengumpulkan informasi, (b) menilai sekolah, (c) menjelaskan mekanisme kerja, (d) memberikan *feedback* pada sisi positif (kelebihan) dan negatif (kekurangan), (e) memberikan saran perbaikan, (f) membuat kesepakatan meminta rencana peningkatan mutu sekolah, (g) memberikan komentar pada rencana pengembangan sekolah, (h) memonitor perkembangan sekolah, dan (i) menstimulasi sekolah untuk berkembang secara general.

Pengawasan profesional kepada guru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mengajar disebut supervisi pendidikan, yaitu kegiatan membantu meningkatkan kemampuan profesional guru dalam memperbaiki situasi pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. (Oteng Sutisna 1983; Assosiation For Supervison And Curriculum Development, 'ASCD' 1987; Djam'an Satori 1997; Sergiovanni & Starratt, 1993; Suharsimi Arikunto, 2004). Supervisi menjadi *Grand Theory* dalam penelitian ini.

Mitchell (1982) menyatakan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah supervisi, tantangan pekerjaan, keceriaan kerja, isi pekerjaan, dan intensif tradisional. Sedang Strauss (Hadikusumo, 1990) menambahkan faktor-faktor kepuasan kerja adalah penghargaan, penilaian diri, norma-norma sosial, perbandingan sosial, keterikatan, dan dasar pemikiran. Byars (Buchori Zainun, 1976) yang menjelaskan bahwa ada lima komponen utama dalam kepuasan kerja, yakni: (1) Sikap terhadap kelompok kerja; (2) Kondisi umum pekerjaan; (3) Sikap terhadap organisasi; (4) Keuntungan keuangan; (5) Sikap terhadap supervisi. Sementara Smith (Cranny, 1992) berpendapat ada lima segi kepuasan kerja, yakni: (1) Kepercayaan pada pimpinan; (2) Hubungan teman sekerja; (3) Supervisi; (4) Gaji; (5) Jenis dan isi pekerjaan. Berdasarkan teori dan konsep di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dari tantangan kerja yang telah berhasil terlampaui dengan baik dan mendapat perhatian serta penghargaan yang layak.

Sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang independen dan dapat meningkatkan objektivitas pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan

harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan; (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan; dan (5) merupakan bantuan profesional. Sementara itu Olowoye (1989) menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki kemampuan sebagai berikut :

- 1) *Pedagogical Skills: These include mastery of subject matter, teaching methods, improvisation, presentation of content, preparation of lesson notes, lesson plans and units etc.*
- 2) *Evaluation Skills: These include questioning, continuous assessment and examination skills.*
- 3) *Disciplinary Skills: These include class control, punishment, use of rules and regulations and maintenance of order.*
- 4) *Motivational Skills: Issues bordering on rewards and reinforcement are emphasized.*
- 5) *Reportorial Skills: Documentation of report card, class register, log book, attendance book etc.*
- 6) *Managerial Skills: These are skills on time management, good use of teaching aids, difficult situation, and students behaviour.*
- 7) *Interactive Skills: Creation of rapport, teacher's personality and general characteristics, cooperation etc.*
- 8) *Analytical Skills: Possession of mathematical ability, statistical computation and interpretation of data etc.*

Dalam pengawasan sekolah digunakan pendekatan akuntabilitas dan peningkatan mutu sekolah (*school improvement*). Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Earl (2004) dalam Hofman, Dijkstra & Hofman (2007) bahwa “*accountability without improvement is empty rhetoric and improvement without accountability is whimsical action without direction*”, sehingga akuntabilitas tanpa peningkatan mutu hanyalah retorika kosong belaka dan peningkatan mutu

tanpa akuntabilitas ibarat tindakan *whimsical* tanpa arah. Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban sekolah terhadap program yang dilakukan sehubungan dengan dana sekolah diperoleh dari pajak dan dari partisipasi masyarakat. Sistem akuntabilitas indikator kinerja publik didasarkan pada ide: (a) sekolah harus memberikan bentuk pertanggungjawaban, (b) orang tua dapat memperoleh informasi sekolah secara efektif dan mempertimbangkan kelemahan sekolah, (c) indikator kinerja (*performance indicators*) dapat digunakan murid dan orang tua dalam menentukan pilihan sekolah dan (d) sekolah dan menggunakan indikator kinerja sebagai benchmark informasi (de Wolf & Jansens, 2005). Sekolah tentunya ingin menunjukkan hasil yang terbaik dan laporan pengawas serta keluaran mutu siswa dapat menunjukkan akuntabilitas sekolah.

Dalam peningkatan mutu sekolah, ada beberapa faktor penting yang berkontribusi dalam mendorong sekolah untuk berubah dan peningkatan mutu sekolah seperti partisipasi, komitmen, tekanan dan dukungan (*pressure and support*), agen eksternal dan pengembangan staf. *School improvement* mendasarkan asumsi bahwa (a) sekolah memiliki kapasitas untuk berkembang secara mandiri, (b) *school improvement* melibatkan perubahan kultur sekolah, (c) kondisi perubahan bias dalam level sekolah ataupun level kelas, dan (d) *school improvement* menyangkut meningkatkan kapasitas yang lebih besar untuk berubah. Karenanya, inspeksi sekolah dipandang merupakan alat yang menjanjikan untuk meningkatkan akuntabilitas dan mutu sekolah.

Efektif (hasil guna) ialah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka keefektifan (*effectiveness*) lebih memfokuskan diri pada output atau hasil yang diharapkan. Hasil yang diharapkan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Efektif secara kuantitatif adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dibagi dengan target dikali 100 persen, sedangkan pengertian efektif secara kualitatif ialah tingkat kepuasan yang diperoleh atau tingkat pencapaian tujuan. Artinya, semakin puas semua pihak, semakin efektif kepemimpinannya.

Sesuatu yang efisien belum tentu efektif dan sesuatu yang efektif belum tentu efisien. Efisien (daya guna) adalah proses penghematan sumber daya organisasi (*man, money, material, machines, method, marketing, minutes, and information*) dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*) (Husaini Usman, 2008).

Keefektifan dapat dilihat dari tiga perspektif: (1) keefektifan individual (input), keefektifan kelompok (proses), dan (3) keefektifan organisasi (output). Keefektifan individual ditentukan oleh pengetahuan, sikap, kemampuan (keterampilan), motivasi dan stres. Keefektifan kelompok ditentukan oleh kekompakan (*cohesiveness*), kepemimpinan, struktur, status, peran-peran, dan norma-norma. Keefektifan organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya (Gibson, 2003).

Efektif atau hasil guna ialah cara melakukan sesuatu (pekerjaan) yang benar (*do the right things*), sedangkan efisiensi (daya guna) ialah cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*) (Verma, 1996). Efektif dapat ditinjau dari sudut kuantitatif dan kualitatif. Pengertian efektif secara kuantitatif ialah perbandingan antara realisasi dengan target. Semakin tinggi realisasi yang dicapai, semakin tinggi nilai efektifnya. Efektif menurut pengertian kualitatif ialah tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat kepuasan yang dicapai organisasi.

Semakin tercapai tujuan seseorang atau organisasi semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Semakin puas seseorang atau organisasi, semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Kepuasan meliputi kepuasan internal dan eksternal organisasi (Husaini Usman, 2006).

Efektif menurut Covey (1986) ialah kemampuan menggunakan peranan-peranan tersebut seimbang dengan hasil yang dicapai. Teori efektif Covey ini dipilih karena relevan dengan judul artikel di atas. Covey (1986) memberikan cara-cara mengefektifkan peranan tenaga kependidikan melalui tujuh kebiasaan (*seven habits*) yaitu: (1) bersikap proaktif bukan reaktif, (2) memulai dari akhir, (3) mengutamakan yang paling utama, (4) tak ada yang kalah, menang vs menang, (5) mencoba mengerti lebih dahulu, baru dimengerti, (6) bersinergi, dan (7) menajamkan diri.

Pemahaman kepala sekolah tentang supervisi sebagai peningkatan mutu pembelajaran dimulai dengan menyadarkan guru-gurunya untuk bekerja lebih serius. Peningkatan mutu pembelajaran hanya dapat dicapai bila guru-guru menyadarinya. Tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin pembelajaran, menyediakan berbagai kemudahan agar guru termotivasi dalam melahirkan kreativitas mengajar yang baru, membantu mengatasi kesulitan belajar, membantu guru memperoleh ketrampilan baru, menyediakan sumber belajar dan fasilitas mengajar. Tugas kepemimpinannya adalah menyediakan kondisi yang merangsang agar terjadi peningkatan belajar pada murid melalui kegiatan mengajar guru-gurunya, baik langsung maupun tidak langsung.

Efektivitas pengawasan kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk bantuan profesional untuk mempertinggi kemampuan profesional guru. Nilai keefektivannya diukur dari:

1. Bantuan profesional dilaksanakan sesuai dengan fungsinya dan tujuannya yaitu untuk membina guru
2. Adanya perbaikan kerja yang dilakukan guru.
3. Adanya kepuasan pada guru sebagai pengajar dan murid yang belajar
4. Guru semakin termotivasi, komitmennya semakin kuat, mengajarnya semakin produktif.
5. Tidak nampak keluhan yang berarti karena kesulitan dalam bekerja
6. Tumbuhnya komunikasi terbuka dan transparansi diantara mereka

Peranan kepala sekolah menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tentang Standar Kepala Sekolah adalah sebagai sebagai: **pribadi**, **manajer**, **enterpreneur (primaentrevisi)**, **supervisor**, **sosial**, dan. Mengingat banyaknya peranan yang harus dimainkan kepala sekolah, maka pada kesempatan ini, pembahasan peranan kepala sekolah dibatasi pada peranannya sebagai manajer saja. Peranan manajer dipilih karena menurut pendapat Roe & Drake (1980) dan Hoy & Miskel (2005), kepala sekolah/madrasah sebagai manajer merupakan faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya sekolah dalam mencapai tujuannya.

Sekolah adalah suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik. Artinya, di dalam organisasi sekolah terdapat berbagai dimensi yang satu sama

lain saling berkaitan dan saling menentukan. Di samping itu sekolah sebagai organisasi memiliki cirri-ciri khusus yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Dengan sifat yang kompleks dan unik tersebut, sekolah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Koordinasi sekolah tidak lain adalah tanggung jawab dari pimpinannya, yaitu kepala sekolah. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Pengertian kepala sekolah dapat dilihat dari kata pembentuknya, yaitu "kepala" dan "sekolah". "Kepala" dapat diartikan sebagai "ketua" atau "pimpinan" suatu organisasi. Sedangkan "sekolah" dapat diartikan sebagai organisasi atau lembaga dimana dilaksanakan proses belajar mengajar. Jadi sebagaimana dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1999:83) kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai:

"Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran."

Kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kepemimpinan formal dan informal. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Sebagaimana oleh dikemukakan Wahjosumidjo (1999:84) bahwa:

"Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas."

Mutu belajar mengajar di sekolah sangat ditentukan oleh keberadaan kepala sekolahnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin berkualitas kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik mutu sekolah yang dipimpinya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mortimer J. Alder (dalam Permadi, 1998:24) bahwa, *"The quality of teaching and learning that goes in a school is largely determined by the quality of principals leadership"*

Sebagaimana telah dikemukakan sebagai bahwa penanggungjawab dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar di sekolah, maka kepala sekolah

mempunyai fungsi- fungsi sebagai educator, manager, administrator, dan supervisor.

### 1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Dalam hal ini Wahjo Sumidjo (1999:122) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari makna keterkaitannya dengan pendidikan, pendidikan, strategi dan bagaimana sarana pendidikan itu dilaksanakan.

Proses pendidikan disamping secara khusus dilaksanakan melalui sekolah, dapat juga diselenggarakan di luar sekolah, melalui keluarga dan masyarakat. Oleh sebab itu seseorang dapat dikatakan *educationist* benar-benar mengetahui (*one well versed*) in educational theory and method; professional educator.

Wahjosumidjo (1999) selanjutnya mengemukakan bahwa seorang pemimpin pendidikan, ia harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Peranan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan mengandung makna bagaimana melakukan pelayanan dan kepada siapa pelayanan itu dilaksanakan. Paling tidak seorang kepala sekolah menghadapi sasaran internal dan eksternal. Internal terfokus pada guru, staf TU, siswa dan kelompoknya, sedangkan eksternal berkaitan dengan orang tua, dan masyarakat lainnya (*stake holder*).

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, sebagai landasan penilaian kinerja kepala sekolah, dilaksanakan

pada aktivitas, membimbing guru, membimbing karyawan, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

## 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut Stoner & Freeman (2000), peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu sebagai: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan.

*Peranan interpersonal* meliputi kepala sekolah sebagai: (1) *figurehead* (kepala sekolah sebagai lambang atau simbol), (2) pemimpin (*leader*), dan (3) penghubung (*liaison*). Kepala sekolah sebagai lambang, ia mewakili sekolah dalam menghadiri acara-acara seremonial baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi di sekolah dan pemerintahan/swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato-pidato, menghadiri undangan pernikahan pendidik dan tenaga kependidikannya, meninjau ke sekeliling sekolah, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswanya, menyiapkan visi, dan sebagainya (Sergiovanni, 1991; Stoner & Freeman, 2000).

*Peranan informasional* menurut Mintzberg (Stoner & Freeman, 2000) meliputi peranan sebagai *monitor*, *disseminator*, dan *spokesperson*. Peranan kepala sekolah sebagai *monitor*, ia mencari informasi di dalam dan di luar sekolah secara konstan. Peranan kepala sekolah sebagai *disseminator*, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah, dewan sekolah, aparatur pemerintah, dan masyarakat. Peranan kepala sekolah sebagai *spokesperson*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat. Sebagai seorang diplomat ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan. Sebagai orator yang profesional, kepala sekolah menyampaikan pembicaraannya di depan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite sekolah, dewan sekolah, aparatur pemerintah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif mereka

terhadap sekolahnya (Stoner & Freeman, 2000). Sebagai *spokesperson*, ia juga dapat berperan sebagai pemotivasi atau pengarah (*leading*).

Peranan *Decisional*. Menurut Mintberg (Stoner & Freeman, 2000), peranan *decisional* meliputi: (1) *entrepreneur*, (2) *disturbance hander*, (3) *resources allocator*, dan (4) *negotiator*. Kepala sekolah/madrasah sebagai *enterpreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolahnya dengan menciptakan produk/jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolahnya agar banyak diminati oleh masyarakat, pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan yang matang (Afaim, 2002). Selain itu, agar sekolah mampu sebagai sumber belajar berwirausaha peserta didik dan sebagai salah satu sumber pendanaan sekolah.

Pemasaran adalah faktor penting dalam berusaha. Pemasaran lebih mengutamakan kepuasan pelanggan, sedangkan penjualan mengutamakan pada produk/jasa (Afaim, 2002). Bagaimanapun hebatnya suatu produk/jasa yang dibuat, namun tidak dapat dipasarkan; maka lama kelamaan usaha akan tutup. Peranan kepala sekolah sebagai *enterpreneur* sangat diutamakan oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)/Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) dalam mengelola unit produksi sekolahnya sehingga unit produksi dapat dijadikan sebagai sumber belajar peserta didik dan salah satu sumber pendanaan sekolah.

Peranan kepala sekolah sebagai *disturbance hander*, ia menangani sesuatu yang mengganggu sekolah karena tidak satupun organisasi yang berjalan mulus di setiap waktu. Ia juga berperan sebagai pengelola perubahan dan pengembangan, pencipta budaya dan iklim sekolah. Setiap organisasi memiliki masalahnya masing-masing. Untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul di sekolah/madrasah, kadang-kadang kepala sekolah menggunakan keputusan yang tidak populer yaitu keputusan yang tidak diharapkan oleh berbagai pihak terutama pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua peserta didik. Untuk mengatasi masalah-masalah yang sulit, kepala sekolah harus mampu berpikir secara analisis dan konseptual (Stoner & Freeman, 2000).

Berpikir analisis artinya memecahkan masalah-masalah tersebut dalam berbagai bagian masalah. Kemudian dipilih bagian masalah yang paling penting

dan paling mendesak dianalisis sebab dan akibatnya guna mendapatkan pemecahannya.

Berpikir konseptual berarti kepala sekolah menggunakan konsep-konsep dan teori-teori dalam memecahkan masalahnya serta menggunakan teori pemecahan masalah. Berpikir konseptual lebih utama dan mempunyai dampak yang lebih besar dalam mencapai tujuan sekolah (Stoner & Freeman, 2000). Peranan kepala sekolah sebagai *disturbance handler* ada kemiripan dengan peranan kepala sekolah sebagai *healer* di atas.

Kepala sekolah sebagai *resource allocator*, ia harus mampu mengalokasikan sumber daya sekolah (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah, kurikulum, keuangan, dan informasi) yang ada di sekolah berdasarkan skala prioritas. Sumber daya sekolah terutama keuangan sekolah biasanya selalu terbatas.

Oleh sebab itu, kepala sekolah harus pandai-pandai mengalokasikannya berdasarkan prioritas sekolah dan membelanjakannya sehemat mungkin (Stoner & Freeman, 2000). Peranan kepala sekolah sebagai *resource allocator* merupakan salah satu kegiatan manajemen sarana dan prasarana, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen keuangan, manajemen kurikulum, manajemen informasi sekolah, perencanaan, dan pengorganisasian.

Kepala sekolah sebagai *negotiator*, ia dituntut untuk mengadakan negosiasi. Negosiasi menurut Hendarman dan Srie Haryati Martono (2002) ialah serangkaian diskusi antar individu atau kelompok dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan kesepakatan. Negosiasi dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berada di dalam sekolah (peserta didik dan pendidik dan tenaga kependidikan) maupun pihak di luar sekolah (orang tua peserta didik, anggota komite sekolah, dewan sekolah, aparat pemerintah, dan masyarakat) (Stoner & Freeman, 2000). Negosiasi dapat terjadi dalam empat kejadian: (1) saya kalah, anda juga kalah; (2) saya menang, anda kalah; (3) saya kalah, anda menang, dan (4) saya menang-anda juga menang. Hasil negosiasi yang terbaik adalah saya menang-anda juga menang (*win-win*) karena tidak ada manfaatnya kemenangan (bahagiaan) di atas kekalahan (penderitaan) orang lain (Husaini Usman, 2006).

### **3. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator***

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester atau catur wulan.

Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.

### **4. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor***

Sebagai kegiatan yang utama persekolahan dalam upaya mencapai tujuannya adalah proses belajar mengajar. Oleh karena itu, dalam aktivitas organisasi sekolah yang didukung oleh perangkat keras dan lunak bertumpu pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pengajaran. Untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan supervisi.

Dalam hal supervisi Sergiovani dan R.J Starrat (1993) menyatakan sebagai berikut :

*"supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their Knowledge ang*

*skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community".*

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu guru-guru dan supervisor sendiri dalam mempelajari lebih banyak tentang tugas mereka sehari-hari di sekolah; dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya agar dapat memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Pelaksanaan supervisi, sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, akan tetapi dalam tatanan sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor eksternal bahkan mungkin lebih *independent*, guna meningkatkan objektivitas dalam pembinaan yang diberikan.

Rosmiller, Lipman dan Marivelly (dalam Permadi, 1998:24) mengemukakan bahwa:

*"A principal is responsible for transliting educational goals and objectives in specific budgetary request, preparing and defending school budget, maintining the use of resources provides, and evaluating educational outcomes in opragmatic terms. "*

"(Seorang kepala sekolah bertanggung jawab untuk menerjemahkan maksud dan tujuan-tujuan pendidikan dalam satuan permohonan biaya, mempersiapkan dan mempertahankan keuangan sekolah, memelihara segala sumber daya yang ada dan mengevaluasi lulusan dengan ukuran- ukuran pragmatis)."

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan dalam mengendalikan keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah sesuai dengan pedoman, meningkatkan keterlaksanaan tugas tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan mengatur secara professional pendayagunaan serta memelihara sarana dan prasarana pendidikan.

Dalam kaitannya sebagai pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan.

Tanggung jawab ini diuraikan oleh Wahjosumidjo (1999:87) sebagai berikut:

1. Kepada atasan
  - a. Loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan.
  - b. Berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
  - c. Memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan.
2. Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait
  - a. Memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain.
  - b. Memelihara hubungan kerjasama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan, baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3.
3. Kepada bawahan

Menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.

Keefektifan (*effectiveness*) pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pengawas (*supervisor*) tersebut dapat dilakukan dengan berbagai strategi. Adapun strategi yang dapat dilakukan antara lain seperti berikut ini :

**a. Strategi Fasilitatif**

Strategi fasilitatif adalah strategi pembaharuan dengan memberikan kemudahan-kemudahan dalam pelaksanaan kegiatan. Kepala Sekolah memfasilitasi seluruh kemudahan yang dapat dilakukan oleh guru dengan menyediakan alat dan fasilitas lainnya yang memungkinkan orang dapat dengan mudah menyesuaikan dengan perubahan yang digulirkan. Kemudahan yang diberikan oleh Kepala Sekolah berupa fasilitas-fasilitas fisik maupun sistem. Bukan berarti tidak akan ada kendala yang menyusul karena bagaimanapun strategi ini harus didukung dengan hal-hal berikut:

(1) guru mengenal dan paham masalah yang dihadapi organisasi, (2) guru sepakat tentang cara-cara pemecahan masalah, (3) kepala sekolah terbuka terhadap saran dan bantuan dari luar, dan (4) baik kepala sekolah maupun guru memiliki komitmen untuk berusaha sendiri memecahkan masalah

#### **b. Strategi Mendidik Kembali**

Strategi mendidik kembali dimana asumsinya adalah manusia makhluk aktif dan selalu ingin memuaskan kebutuhannya, dan dia belajar kalau ia mau. Adapun langkah yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut: (1) melibatkan guru sebagai bagian langsung dalam pembaharuan, (2) bekerja sama mengidentifikasi masalah, (3) menetapkan strategi dan mengadakan penilaian tentang hasil yang dicapai guru, (4) memperbaiki kemampuan sistem untuk memecahkan masalah, dan (5) mendorong pertumbuhan dan perkembangan dalam diri guru.

#### **c. Strategi Persuasif**

Strategi persuasif dimana proses komunikasi dibuat sedemikian rupa sehingga mempunyai daya tarik bagi semua anggota sekolah (terutama guru). Asumsi yang dipergunakan adalah pembaharuan mempunyai aspek rasional, tingkat komitmen guru rendah, ketidaksadaran guru akan hubungan kebutuhan dan cara pemenuhan, guru mempunyai kemampuan untuk menerima dan melaksanakan pembinaan, guru mempunyai kemampuan untuk mengadakan perubahan tanpa menggunakan sumber yang dimilikinya, guru dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan luasnya ruang lingkup pembaharuan dan waktu bukan kendala.

#### **d. Strategi Kekuatan**

Strategi dimana guru mau menerima atas kekuatan/kekuasaan yang dimiliki oleh kepala sekolah, dan penggunaan kekuasaan karena guru memiliki ketergantungannya pada struktur kekuasaan.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah adalah pembelajaran, yang bertujuan untuk mencapai hasil belajar semaksimal mungkin. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu didukung oleh sejumlah komponen sekolah. Satu di antara komponen yang memegang peranan penting adalah kepala sekolah. Dalam

konteks pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan sebagai supervisor. Karena itu, ia harus memiliki kompetensi supervisi. Peranan supervisor dilakukan dengan menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru. Supervisi pada hakikatnya dilakukan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang *independent*, demi terciptanya objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Namun, jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru. Pengawasan merupakan sarana kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Satu di antara bentuk pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru, disebut supervisi klinis. Kata klinis tersirat cara-cara pelayanan seorang dokter kepada pasiennya yang sedang menderita sakit. Seorang dokter mengadakan pemeriksaan berdasarkan keluhan-keluhan pasiennya yang sedang menderita sakit. Dokter tersebut memeriksa penyakit pasien berdasarkan keluhan-keluhan tadi. Kemudian, diberikan resep obat yang tepat bagi penyembuhannya. Proses konsultasi antara pasien dengan dokternya harus dalam suasana keterbukaan dan kejujuran si pasien agar dokter dapat memberikan obat yang tepat.

Di sekolah, guru menyampaikan keluhan-keluhannya atau permintaan-permintannya tentang persiapan, pelaksanaan, dan penilaian proses pembelajarannya kepada kepala sekolah secara terbuka dan jujur. Kepala sekolah sebagai supervisor mengadakan observasi berdasarkan keluhan-keluhan atau permintaan-permintaan guru tadi. Kemudian membimbing guru sedemikian rupa sehingga memungkinkan guru itu menemukan sendiri cara-cara mengatasi keluhan-keluhannya atau bersama-sama guru berusaha menemukan cara-cara perbaikan bersama berdasarkan data yang dikumpulkan selama observasi. Hal inilah yang menjadi esensi supervisi klinis. Dalam kenyataannya, yang menjadi masalah di sekolah adalah adanya kecenderungan guru enggan meminta mengadakan masalah-masalahnya kepada kepala sekolah karena takut dikira tidak

mampu dan tidak mandiri mengatasi masalahnya sehingga supervisi klinis menjadi kurang efektif.

Apakah supervisi klinis itu? Istilah supervisi klinis (*clinical supervision*) digunakan oleh Cogan dan kawan-kawan di *Harvard School of Educational* pada akhir dasawarsa limapuluhan terhadap suatu bentuk pendekatan membimbing guru dengan penekanan pada tatap muka dengan supervisor dan terpusat pada perilaku guru di kelas.

Acheson dalam Hartati Sukirman dkk (tt) menyatakan bahwa supervisi klinis ialah proses membina guru untuk memperkecil ketidaksesuaian (kesenjangan) antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang seharusnya. Weller seperti yang dikutip Achson & Gall (1980) menyatakan, “*Clinical supervision may be defined as supervision focused upon the improvement of instruction by means of systematic cycles of planning, observation and intensive intellectual analysis of actual teaching performance in the interest of rational modification.*” (Supervisi klinis mungkin dapat dedefinisikan sebagai supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan, analisis intelektual yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata dalam minat modifikasi yang rasional).

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan supervisi klinis ialah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru khususnya dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan perilaku mengajar guru.

Peningkatan kompetensi supervisi klinis kepala sekolah berkaitan dengan pengertian supervisi klinis, tujuan supervisi klinis, fungsi supervisi klinis, prinsip-prinsip supervisi klinis, ciri-ciri supervisi klinis, dan langkah-langkah supervisi klinis (prosedur supervisi klinis). Supervisi klinis dilakukan secara tatap muka antara supervisor dengan guru layaknya bagaikan dokter dengan pasiennya.

Guru sebagai pasien dengan penuh kesadaran mendatangi kepala sekolah sebagai dokter. Guru mengungkapkan masalah-masalahnya atau penyakit-

penyakitnya untuk dipecahkan atau disembuhkan kepada kepala sekolah. Dalam berkonsultasi tersebut harus ada keterbukaan guru kepada kepala sekolah. Namun, dalam praktiknya, justru yang terjadi sebaliknya. Guru kita cenderung tertutup terhadap masalah yang dihadapi dan enggan berkonsultasi dengan kepala sekolahnya. Penyebabnya adalah guru biasanya merasa malu untuk mengungkapkan masalah-masalahnya karena takut dikira bodoh atau takut dikira tidak mampu mengatasi masalahnya sendiri. Guru juga takut jika sudah dianggap tidak mampu mengatasi masalahnya sendiri akan mempengaruhi nilai butir prakarsa dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) yang diberikan oleh kepala sekolahnya sebagai tugas langsung guru bersangkutan.

Lucio (1979) membatasi tujuan supervisi klinis adalah untuk menolong guru-guru agar mengerti inovasi dan mengubah perilaku mereka sehingga cocok dengan inovasi pembelajaran. Supervisi klinis juga bertujuan memperbaiki perilaku guru-guru agar mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan, dan Bermakna (PAKEMB). Aktif berarti siswanya yang lebih banyak melakukan kegiatan-kegiatan pembelajaran sementara gurunya hanyalah sebagai fasilitator belaka. Kreatif artinya pembelajaran mampu menggali hal-hal baru yang dapat menginspirasi siswa. Efektif berarti tujuan pembelajaran tercapai dengan hasil yang memuaskan segala pihak. Menyenangkan berarti suasana belajar membuat siswa dan guru merasa betah dan mengasyikkan. Bermakna berarti proses dan hasil pembelajaran bermanfaat bagi kehidupan dan penghidupan siswa baik untuk masa kini maupun masa depan.

Tujuan khusus supervisi klinis adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan umpan balik yang objektif dan profesional bagi guru.
- b. Mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran.
- c. Memecahkan masalah-masalah pembelajaran.
- d. Membantu guru dalam mengembangkan keterampilan mengajar.
- e. Membantu guru dalam menggunakan strategi pembelajaran.
- f. Sebagai dasar menilai guru dalam kemajuan dan pendidikan promosi jabatan.

- g. Membantu guru dalam mengembangkan sikap yang positif terhadap pengembangan diri secara terus menerus dalam karir dan profesi secara mandiri (Depdikbud, 1990).

Supervisi klinis yang diperankan oleh kepala sekolah berfungsi untuk: (1) menolong guru dalam mendiagnosa keterampilan mengajar guru, (2) meningkatkan profesionalisme mengajar guru, (3) menolong guru menetapkan target pembelajaran, (4) menolong guru cara mencapai target pembelajaran, (5) memotivasi guru dalam mengajar yang baik atau memberikan penguatan, (6) memfasilitasi guru dalam melengkapi sarana prasarana mengajar yang dibutuhkan guru, (7) mengobservasi guru mengajar di kelas, (8) memberikan masukan-masukan perbaikan mengajar kepada guru, (9) mengkaji strategi pembelajaran yang tepat, (10) menyediakan dan menyimpan data/laporan kemajuan guru (Depdikbud, 1996).

Berdasarkan fungsi supervisi klinis ini dapat dikembangkan atau ditingkatkan subkompetensi-subkompetensi supervisi klinis untuk melaksanakan fungsi tersebut.

Untuk menolong guru dalam mendiagnosa keterampilan mengajar guru diperlukan subkompetensi mampu mendiagnosis keterampilan mengajar guru. Untuk meningkatkan profesionalisme mengajar guru diperlukan subkompetensi metode mengajar guru. Untuk menolong guru menetapkan target pembelajaran diperlukan subkompetensi pemecahan masalah. Untuk menolong guru cara mencapai target pembelajaran diperlukan subkompetensi kemampuan mengajar. Untuk memotivasi guru dalam mengajar yang baik atau memberikan penguatan diperlukan subkompetensi memotivasi guru. Untuk memfasilitasi guru dalam melengkapi sarana prasarana mengajar yang dibutuhkan guru diperlukan manajemen sarana dan prasarana. Untuk mengobservasi guru mengajar di kelas diperlukan pengetahuan. Untuk memberikan masukan-masukan perbaikan mengajar kepada guru diperlukan subkompetensi cara mengajar yang profesional. Untuk mengkaji strategi pembelajaran yang tepat diperlukan subkompetensi pengetahuan strategi pembelajaran. Untuk menyediakan dan menyimpan data/laporan kemajuan guru diperlukan subkompetensi pengarsipan dan teknik penyusunan laporan.

Sebagai seorang kepala sekolah yang memiliki kompetensi supervisi klinis, maka ia dituntut untuk mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip supervisi klinis ketika melaksanakan supervisi klinis terhadap guru di sekolahnya. Prinsip-prinsip supervisi klinis yang diterapkan oleh setiap kepala sekolah sebagai supervisor yang kompeten adalah: (1) interaktif bukan direktif, (2) demokratik bukan otoritatif, dan (3) terpusat pada guru bukan pada supervisor (Acheson & Gall, 1980).

Prinsip interaktif bukan direktif, artinya lebih mengutamakan kesetaraan antara supervisor dengan guru. Tidak ada atasan dan bawahan, yang ada kemitraan. Supervisor bersama-sama dengan guru untuk membantu peningkatan profesionalisme guru. Prinsip demokratik bukan otoritatif, berarti sikap supervisor yang tidak memaksakan kehendak, menganggap diri sendiri yang paling benar, sikap bebas berpendapat tetapi bertanggung jawab, sikap yang mau menghargai pendapat orang lain, menghargai pendapat, menganggap perbedaan sebagai berkah, sikap untuk bermusyawarah dan mufakat dalam setiap diskusi dan mengambil keputusan.

Diskusi dan pengambilan keputusan berdasarkan rambu-rambu profesional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku bukan atas opini atau ambisi pribadi. Prinsip terpusat pada guru bukan pada supervisor artinya mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab peningkatan keterampilan mengajar lebih terpusat pada guru. Prinsip-prinsip supervisi klinis secara lebih rinci adalah: (1) mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab guru, (2) hubungan supervisor dan guru kolegial (sederajat) dan interaktif, (3) demokratik yaitu kedua belah pihak bebas mengemukakan pendapat yang bertanggung jawab tetapi kedua pihak mengkaji pendapat pihak lain untuk mencapai kesepakatan, (4) sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru serta dalam kawasan penampilan aktual guru di kelas, (5) umpan balik diberikan dengan segera dan sesuai dengan kontrak, (6) supervisi bersifat bantuan dengan tujuan peningkatan kemampuan mengajar dan sikap profesional, dan (7) pusat perhatian hanya pada beberapa keterampilan mengajar tertentu (Depdikbud, 1990).

Prinsip-prinsip supervisi klinis menjiwai seluruh langkah-langkah supervisi klinis. Sebelum melaksanakan supervisi klinis, kepala sekolah sebagai

supervisor harus memahami prinsip-prinsip dan menerapkan prinsip-prinsip tersebut agar hasil supervisi klinis sesuai dengan yang diharapkan.

## 2.2 Profesionalisme Tenaga Kependidikan

Profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. (Ahmad Tafsir, 1994:114) Sementara orang yang profesional adalah orang yang memiliki profesi. Profesi sendiri menurut Lynn sebagaimana dikutip oleh Wirawan (2002:9) adalah :

*"A profession delivers esoteris services based on esoteris knowledge systematically formulated and applied to the nedds of a client. Every profession considers itself body to set the terms is which some aspects of society, life or nature is to be thought of, and to define the general lines, or even the details of public policy concerning it"*

Definisi ini menyatakan bahwa suatu profesi menyajikan jasa yang berdasarkan ilmu pengetahuan yang dipahami oleh orang-orang tertentu yang secara sistematis diformulasikan dan diterapkan untuk memenuhi kebutuhan klien. Jadi profesi merupakan pekerjaan saintifik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Lebih lengkap Muchtar Luthfi sebagaimana dikutip oleh Ahmad Tafsir (2004:127) menyebutkan bahwa seseorang disebut memiliki profesi bila ia memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) Profesi harus mengandung keahlian.
- 2) Profesi dipilih karena panggilan hidup dan dijalani dengan sepenuh waktu.
- 3) Profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal.
- 4) Profesi adalah untuk masyarakat, bukan untuk diri sendiri.
- 5) Profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif.
- 6) Memegang profesi memiliki otonomi dalam melakukan tugas profesinya.
- 7) Profesi mempunyai kode etik.
- 8) Profesi harus mempunyai klien yang jelas, yaitu orang yang membutuhkan layanan.

Bila diperhatikan dari kesepuluh kriteria sebuah profesi, maka Ahmad Tafsir dapat menyimpulkan bahwa ada dua ciri utama suatu bidang dapat disebut sebagai suatu profesi, yaitu “dedikasi” dan “keahlian”. Mengacu pada kriteria itu, sudah barang tentu guru sebagai profesi, harus memiliki kriteria di atas. Dalam hal ini Sardiman (2002:133-134) menyebutkan kualifikasi profesional guru adalah :

“Pertama tingkatan *capable personal*, artinya guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan. Kedua, guru sebagai *inovator*, yakni sebagai tenaga kependidikan yang memiliki komitmen terhadap upaya pembaharuan, perubahan dan reformasi. Ketiga, guru sebagai *developer* yakni guru harus memiliki visi keguruan yang mantap dan luas serta prespektif”.

Tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi pendidikan. Akan tetapi dalam kenyataan tenaga kependidikan sebagai manusia terbatas dalam kemampuan, keterampilan dan motivasi untuk berprestasi. Kurangnya kemampuan, keterampilan dan motivasi tenaga kependidikan dapat dilihat dalam kinerjanya.

Sehubungan dengan itu, masalah profesionalisme tenaga kependidikan perlu diperhatikan, sebab melalui proses tersebut dapat diketahui sampai sejauh mana harapan-harapan (tugas dan tanggung jawab) yang telah diuraikan dalam peranan-peranan dapat dilaksanakan.

Profesionalisme berkaitan erat dengan kompetensi. Louise Moqvist (2003) mengemukakan bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work*” Sementara itu, dari Training Agency sebagaimana disampaikan Len Holmes (2002) menyebutkan bahwa : “*A competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate.*” Dari kedua pendapat di atas kita dapat menarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja

seseorang harus memiliki kemampuan (*ability*) dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Mengacu pada pengertian kompetensi di atas, maka dalam hal ini kompetensi guru dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan..

Lebih jauh, Raka Joni sebagaimana dikutip oleh Suyanto dan Djihad Hisyam (2000) mengemukakan tiga jenis kompetensi guru, yaitu : (1) Kompetensi profesional; memiliki pengetahuan yang luas dari bidang studi yang diajarkannya, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar di dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakannya. (2) Kompetensi kemasyarakatan; mampu berkomunikasi, baik dengan siswa, sesama guru, maupun masyarakat luas. (3) Kompetensi personal; yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani. Dengan demikian, seorang guru akan mampu menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran : *ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*

Sementara itu, dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu :

(1) Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

(2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

(3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga

kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

(4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Sebagai pembanding, dari *National Board for Profesional Teaching Skill* (2002) telah merumuskan standar kompetensi bagi guru di Amerika, yang menjadi dasar bagi guru untuk mendapatkan sertifikasi guru, dengan rumusan *What Teachers Should Know and Be Able to Do*, didalamnya terdiri dari lima proposisi utama, yaitu:

(1) *Teachers are Committed to Students and Their Learning* yang mencakup : (a) penghargaan guru terhadap perbedaan individual siswa, (b) pemahaman guru tentang perkembangan belajar siswa, (c) perlakuan guru terhadap seluruh siswa secara adil, dan (d) misi guru dalam memperluas cakrawala berfikir siswa.

(2) *Teachers Know the Subjects They Teach and How to Teach Those Subjects to Students* mencakup : (a) apresiasi guru tentang pemahaman materi mata pelajaran untuk dikreasikan, disusun dan dihubungkan dengan mata pelajaran lain, (b) kemampuan guru untuk menyampaikan materi pelajaran (c) mengembangkan usaha untuk memperoleh pengetahuan dengan berbagai cara (*multiple path*).

(3) *Teachers are Responsible for Managing and Monitoring Student Learning* mencakup: (a) penggunaan berbagai metode dalam pencapaian tujuan pembelajaran, (b) menyusun proses pembelajaran dalam berbagai setting kelompok (*group setting*), kemampuan untuk memberikan ganjaran (*reward*) atas keberhasilan siswa, (c) menilai kemajuan siswa secara teratur, dan (d) kesadaran akan tujuan utama pembelajaran.

(4) *Teachers Think Systematically About Their Practice and Learn from Experience* mencakup: (a) Guru secara terus menerus menguji diri untuk

memilih keputusan-keputusan terbaik, (b) guru meminta saran dari pihak lain dan melakukan berbagai riset tentang pendidikan untuk meningkatkan praktek pembelajaran;

(5) *Teachers are Members of Learning Communities* mencakup : (a) guru memberikan kontribusi terhadap efektivitas sekolah melalui kolaborasi dengan kalangan profesional lainnya, (b) guru bekerja sama dengan tua orang siswa, (c) guru dapat menarik keuntungan dari berbagai sumber daya masyarakat.

Secara esensial, ketiga pendapat di atas tidak menunjukkan adanya perbedaan yang prinsipil. Letak perbedaannya hanya pada cara pengelompokkannya. Isi rincian kompetensi pedagogik yang disampaikan oleh Depdiknas, menurut Raka Joni sudah teramu dalam kompetensi profesional. Sementara dari NBPTS tidak mengenal adanya pengelompokan jenis kompetensi, tetapi langsung memaparkan tentang aspek-aspek kemampuan yang seyogyanya dikuasai guru.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya.

Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat. Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

Disamping itu, guru masa depan harus paham penelitian guna mendukung terhadap efektivitas pembelajaran yang dilaksanakannya, sehingga dengan

dukungan hasil penelitian guru tidak terjebak pada praktek pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Begitu juga, dengan dukungan hasil penelitian yang mutakhir memungkinkan guru untuk melakukan pembelajaran yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung.

Profesionalisme erat kaitannya juga dengan kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja" (LAN, 1992:3). Grounlund (1987:29) mendefinisikan kinerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah. Smith menyatakan bahwa performans atau kinerja adalah: "*output drive from processes, human or otherwise*", maksudnya bahwa kinerja adalah merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jadi kinerja adalah kemampuan untuk melakukan suatu tindakan; kapasitas untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat tentang kinerja, menurut pengertian operasional.

### **1. Model Vroomian**

Hoy & Miskel (1983:72) mengutip pendapat dari Vroom yang mengatakan bahwa "*Performance = f (Ability x Motivation)*". Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Arti dari hubungan perkalian ini ialah, jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi kerjanya pun pasti akan rendah pula.

Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah, maka inipun merupakan hasil dari motivasi yang rendah, atau kemampuan yang rendah pula. Atau ini dapat pula terjadi pada kedua komponen, yakni kemampuan dan motivasi yang rendah.

### **2. Model Lawler dan Porter (1976)**

Lawler dan Porter sebagaimana dikutip oleh M. As'ad (1982:148) mengemukakan bahwa:

"Performance = Effort x Ability x Role Perceptions". Yang dimaksudkan dengan "effort", adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu. Yang dimaksudkan dengan "abilities", adalah karakteristik individual seperti inteligensi, keterampilan, snat yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat. Sedangkan "role perceptions", adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan."

Sebagai hal yang baru dalam model ini adalah "role perceptions", yang dikatakan sebagai jenis tingkah laku yang dirasakan individu paling cocok untuk dilakukan agar dapat sukses.

### **3. Mode Ander dan Butzin (1974)**

Ander dan Butzin yang dikutip oleh Mas'ad (1982: 149) mengajukan model kinerja adalah: "*Future Performance = Past Performance + (Motivation x Ability)*". Apabila semua teori tentang kinerja dikaji, ternyata di dalamnya melibatkan dua komponen utama yakni "ability" dan "motivasi". Nampaknya perkalian antara ability dan motivasi menjadi sangat populer, sehingga banyak sekali dikutip oleh ahli-ahli lainnya dalam pembicaraan mereka tentang kinerja. Misalnya T.R. Mitchell dalam Arif Rahman (1997:33) dalam mengadakan pengukuran terhadap kinerja didasarkan pada suatu formula: "*Performance = Ability x Motivation*".

Berpijak pada formula terakhir dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan ability. Dengan demikian orang yang tinggi ability-nya tetapi memiliki motivasi yang rendah, akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang sebenarnya bermotivasi tinggi tetapi ability-nya rendah. Oleh karena itu apabila ingin mendapatkan gambaran tentang kinerja, maka perlu diadakan pengkajian secara teliti terhadap ability dan motivasi.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas tentang kinerja, maka dapatlah dirumuskan bahwa kinerja adalah sejauh mana, harapan-harapan (tugas-tugas dan tanggung jawab) yang telah diuraikan dalam peranan-peranan dilaksanakan dengan didasarkan pada kemampuan, keterampilan dan motivasi pegawai tata usaha.

Oleh karena itu untuk mengadakan pengukuran kinerja dalam rangka peningkatan profesionalisme perlu pengkajian dua komponen utama yaitu: "ability" dan "motivasi". Sutermeister mengatakan bahwa: *"Ability is deemed to result from knowledge and skill"*. Jadi, ability merupakan hasil dari pengetahuan dan keterampilan. Yang dimaksudkan dengan pengetahuan, antara lain meliputi informasi, dan fakta yang dapat dikuasai melalui hafalan untuk diingat. (S. Nasution, 1982:35). Dengan demikian, yang dimaksudkan dengan pengetahuan tenaga tata usaha meliputi informasi dan fakta yang dapat dikuasai untuk dapat melaksanakan tugas tertentu yang berhubungan dengan peranan dan status masing-masing personil. Pengetahuan mencakup soal luas tidaknya, kedalaman serta jelas tidaknya konsep-konsep mengenai sesuatu yang menunjang pelaksanaan tugas tertentu. Oleh karena itu pengetahuan sifatnya individual, sebab personil berbeda dalam hal kedudukan, tugas, dan pembawaan.

Ketrampilan termasuk salah satu unsur yang menggambarkan ability seseorang. Keterampilan merupakan hal yang lebih khusus yang menentukan kompetensi seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi apabila pegawai tata usaha mempunyai pengetahuan yang memadai tentang tugas-tugasnya, memiliki keterampilan untuk melakukan tugasnya, serta ditunjang oleh motivasi yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang baik.

### **2.3 Studi Terdahulu yang Relevan**

Beberapa kajian terhadap hasil studi terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, dapat dikemukakan sebagai berikut.

Pertama; penelitian yang dilakukan oleh Mulyati (2001) menyimpulkan bahwa dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi prestasi belajar siswa, dapat diidentifikasi empat faktor yang berpengaruh cukup dominan, yaitu kepala sekolah, guru, siswa, dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan belajar. Kepala sekolah memenej serta mengkoordinasikan siswa dan guru, guru memberikan kebermaknaan materi, siswa berupaya meningkatkan kemampuan, dan lingkungan memberikan kenyamanan dan ketenangan dalam proses belajar mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin formal bertanggung

jawab atas tercapainya tujuan pendidikan, oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa berupaya menggerakkan bawahan ke arah tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Anshorih (1999) dalam tesisnya yang berjudul: "*Pengaruh Kualitas Kinerja Kepala Sekolah Siswa*", antara lain terhadap *Prestasi Belajar* menyimpulkan bahwa dengan kemampuan yang dimilikinya, kepala sekolah akan menghasilkan kondisi proses belajar mengajar yang berkembang, yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. Dari hasil korelasi yang diperoleh dari tiap aspek kualitas kinerja kepala sekolah, maka aspek yang paling tinggi pengaruhnya terhadap prestasi belajar siswa adalah aspek kemampuan umum.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Usman (1994), dalam tesisnya yang berjudul "*Kepemimpinan Kepala SMA Negeri di Wilayah Bireun Aceh Utara*", antara lain mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah meliputi faktor penghambat, dan penunjang. Faktor intern penghambat terdiri dari faktor (pendidikan dan latihan) , faktor ekstern (lingkungan social budaya). Adapun faktor meliputi kepribadian, penunjang pengalaman, suasana kerja yang kondusif, dan mentalitas kerja bawahan. Lebih lanjut dikemukakan, bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah itu masih dominan menerapkan ciri keteladanan sebagai hal yang penting untuk memperoleh pengakuan atau kepatuhan para bawahan. Keadaan seperti itu diduga ada kaitannya dengan budaya yang berkembang pada masyarakat (patuh kepada pimpinan). Berdasarkan hal tersebut disarankan agar kepala sekolah melakukan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan mengelola sekolah, mengikuti penataran, mengembangkan kegiatan dari setiap pendekatan yang dilakukan, memberikan motivasi dalam bentuk imbalan bagi bawahan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik, mengembangkan perilaku inisiatif dan kreatif, mengembangkan hubungan kerja sama yang multi arah, serta menerapkan nilai nilai kebersamaan, dan saling menghormati.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Ibnu Maja (1999), dalam tesisnya yang berjudul "*Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar dalam*

*Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat untuk Menunjang Produktivitas Sekolah (Studi Kasus tentang Efektivitas Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat di Kotamadya Batam)* antara lain mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam membawa organisasi (sekolah) mencapai tujuannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terlihat bervariasinya tingkat efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya mempengaruhi kinerja dan produktivitas sekolah ada yang sudah efektif dan perlu diupayakan agar meningkat keefektifannya. Sedangkan yang belum efektif, perlu adanya upaya untuk menjadikan efektif dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam memimpin dengan berbagai cara yang mungkin, baik individu maupun kelompok, secara formal maupun informal. Sehubungan dengan itu disarankan kepada instansi terkait yang berperan dalam pembinaan terhadap kepala sekolah dan guru, terutama oleh penilik sekolah sebagai atasan langsung yang berfungsi sebagai pembina dari kepala sekolah, untuk mempersiapkan kemampuan manajerial kepala sekolah yang dibekali dengan pematapan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, dan efisien.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Addauri (1995) dalam tesisnya yang berjudul *"Kreativitas Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Keegiatannya sebagai Administrator pada Sekolah Dasar dalam Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekanbaru. Propinsi Riau"*, menyatakan bahwa kreativitas merupakan syarat bagi kepala sekolah dalam rangka pengambilan keputusan yang efektif; khususnya dalam melaksanakan kegiatannya sebagai administrator. Lebih lanjut disimpulkan bahwa kreativitas kepala sekolah dalam mengembangkan kegiatannya sebagai administrator dapat diartikan sebagai perbuatan kepala sekolah yang mengandung nilai-nilai kreatif dalam merencanakan, mengarahkan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengawasi. Seorang kepala sekolah dituntut untuk berbuat kreatif dalam melaksanakan kegiatannya sebagai administrator.

## 2.4 Kesimpulan Hasil Studi Kepustakaan

Dari hasil studi kepustakaan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pemberdayaan anggota-anggota kelompok untuk menemukan potensinya, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Sedangkan untuk memahami gaya kepemimpinan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional. Proses pemberdayaan tenaga kependidikan dapat dilakukan oleh pemimpin melalui: pengkajian abilitas-abilitas anggota, mengenal masalah-masalah yang dihadapi anggota, memotivasi anggota untuk melaksanakan tugas, serta menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai edukator; dengan indikator pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.
2. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer; dengan indikator kerja sama, persuasif, dan partisipatif.
3. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai administrator; dengan indikator pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.
4. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai supervisor; dengan indikator diskusi kelas, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.
5. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai leader; dengan indikator otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*.
6. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator; dengan indikator konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, disiplin, adaptabel dan fleksibel.
7. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator; dengan indikator disiplin, dorongan, dan penghargaan.

Kepala sekolah yang efektif, dalam melaksanakan proses kepemimpinannya disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan kematangan kerja tenaga kependidikan di sekolah. Untuk tenaga kependidikan yang tingkat kemampuan kematangan kerja tinggi, kepala sekolah dapat memberikan motivasi dorongan bagi anggota untuk mengaktualisasikan kemampuannya. Untuk tenaga kependidikan yang tingkat kemampuan dan kemauannya sedang, memberikan peluang kepada anggota untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu didukung oleh sejumlah komponen sekolah. Satu di antara komponen yang memegang peranan penting adalah kepala sekolah. Dalam konteks pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan sebagai supervisor. Karena itu, ia harus memiliki kompetensi supervisi. Peranan supervisor dilakukan dengan menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru. Supervisi pada hakikatnya dilakukan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang *independent*, demi terciptanya objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Namun, jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melaksanakan berbagai pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru. Pengawasan merupakan sarana kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator kepengawasan yang diperankan oleh kepala sekolah adalah : (1) menolong guru dalam mendiagnosa keterampilan mengajar guru, (2) meningkatkan profesionalisme mengajar guru, (3) menolong guru menetapkan target pembelajaran, (4) menolong guru cara mencapai target pembelajaran, (5) memotivasi guru dalam mengajar yang baik atau memberikan penguatan, (6) memfasilitasi guru dalam melengkapi sarana prasarana mengajar yang dibutuhkan guru, (7) mengobservasi guru mengajar di kelas, (8) memberikan masukan-masukan perbaikan mengajar kepada guru, (9) mengkaji strategi pembelajaran yang tepat, (10) menyediakan dan menyimpan data/laporan kemajuan guru (Depdikbud, 1996).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian yaitu di SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu Penelitian selama tiga bulan, dimulai pada tanggal 29 September s.d. 29 Desember 2011

#### **3.2 Sumber Data**

Sumber data penelitiannya yaitu terdiri dari data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer**

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer ini diperoleh melalui terjun langsung ke objek penelitian dengan menggunakan teknik angket, observasi dan wawancara.

##### **2. Data Sekunder**

Yaitu data yang bukan diusahakan oleh peneliti, melainkan data tersebut sudah jelas dan peneliti hanya mengutipnya. Data sekunder diperoleh dan sejumlah buku dan bacaan lainnya yang ada hubungannya dengan judul skripsi.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **a. Observasi**

Dalam penelitian ini, observasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten 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 efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu, untuk memperoleh data dari pergaulan dan pembicaraan guru, serta komentar-komentar mereka berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten 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 mengajukan dan sekali-kali peneliti pertanyaan kepada guru, dan kepala sekolah untuk memperoleh data yang diinginkan.

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

- 1) mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, perhatian dan kebiasaan;

- 2) memungkinkan peneliti melihat dunia sebagai yang dilihat oleh subjek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap arti fenomena berdasarkan menangkap pengertian subjek, kehidupan budaya berdasarkan pandangan para subjek saat itu;
- 3) memungkinkan peneliti dapat merasakan apa yang dirasakan dan dihayati subjek; dan memungkinkan pembentukan pengetahuan berdasarkan apa yang diketahui peneliti dan subjek penelitian.

b. Angket

Wilayah kajian angket yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu mencakup efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu

Angket ini disebarkan ke objek (populasi dan sampel) penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh SMP Standar Nasional (SSN) yang ada di Kabupaten Indramayu. Sampai dengan tahun 2011 jumlahnya 32 sekolah. Sementara sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yakni 32 sekolah, dengan ketentuan yang diungkapkan oleh Suharsimi Arikunto (1987 : 57) yakni :

Penelitian dapat dilakukan apabila populasi benar-benar homogen. Untuk sekedar acak-acakan maka apabila subjeknya kurang dari 100 maka dapat diambil keseluruhan, dengan demikian maka sampelnya totalitas. Selanjutnya jika subjeknya lebih dari 100 dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih tergantung kemampuan peneliti.

c. Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara digunakan untuk mengumpulkan data tentang kata-kata atau ungkapan guru, dan kepala sekolah berkaitan dengan efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten 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 efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu.

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

Wawancara dilakukan secara mendalam dan bebas, tetapi tetap diarahkan pada tujuan penelitian. Wawancara dilakukan untuk melengkapi data yang diperoleh lewat observasi dan untuk mendapatkan data yang tidak mungkin diperoleh dari kegiatan observasi dan studi dokumentasi.

Wawancara dimaksudkan untuk menemukan informasi tentang sesuatu yang diketahui oleh guru, dan kepala sekolah mengenai efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu dalam bentuk lisan. Dengan komunikasi dua arah, penggunaan wawancara akan memudahkan mereka untuk memahami jawaban atau informasi yang diinginkan oleh peneliti melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Dalam penelitian ini wawancara informal lebih banyak digunakan, wawancara berlangsung dalam situasi alamiah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada spontanitas. Hal ini dimaksudkan untuk pewawancara memperoleh data yang diperlukan tanpa mengganggu perasaan orang yang diwawancarai dan wawancara bisa dilakukan setiap saat. Untuk membantu mempermudah peneliti dalam menjangkau data melalui wawancara dan untuk menghindari adanya data yang tidak tercatat, maka digunakan alat perekam selama tidak mengganggu suasana wawancara.

#### d. Studi Dokumentasi

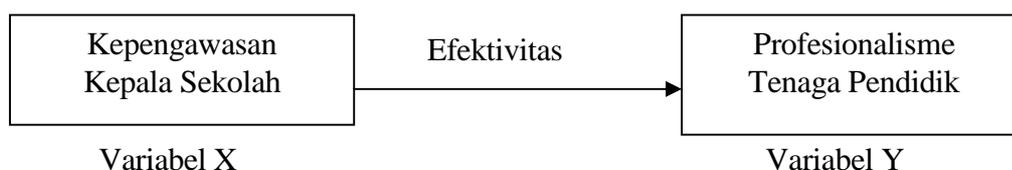
Studi dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menelusuri dan menemukan informasi tentang efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu, dari berbagai dokumen yang bersifat permanen dan tercatat agar data yang diperoleh lebih absah. Dokumen-dokumen yang ditelusuri berkaitan dengan efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah.

Seluruh data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang memuat deskripsi yang luas tentang efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu. Pencatatan dilakukan secara selektif sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti memilih fakta dan informasi yang harus diperhatikan atau dicatat dan yang harus diabaikan.

Fakta dan informasi yang dicatat itulah yang dijadikan data. Pencatatan data dilakukan proses peningkatan ketika profesionalisme tenaga pendidik berlangsung. Semua catatan diperiksa kembali di rumah untuk melihat barangkali terdapat kesalahan penulisan dan dicocokkan dengan alat perekam yang digunakan terutama pada waktu wawancara.

### 3.4 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variable, yaitu variable X dan Y, seperti yang tergambar berikut :



Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket yang mana untuk mengukur efektivitas kepengawasan kepala sekolah dalam

meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolah di SMP SSN di Kabupaten Indramayu yang terdiri dari 30 item soal yang terbagi 15 item untuk variable X dan 15 variabel Y. Angket yang dipilih dalam penelitian ini adalah angket tertutup, jawaban masing-masing terdiri dari 3 opsi dan diberi skor. Pertanyaan-pertanyaan yang disajikan memperlihatkan arah positif dan negative.

Bobot nilai positif setiap jawaban ya = 3, kadang-kadang = 2, dan tidak = 1, sedang item negatif setiap jawaban ya = 1, kadang-kadang = 2, dan tidak = 3 (Irawan Suharsono, 1995:77).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam membuat instrument angket untuk siswa ini adalah sebagai berikut :

- 1) Persiapan
- 2) Penyusunan kisi-kisi instrument
- 3) Penyusunan item soal
- 4) Konsultasi dengan dosen pembimbing
- 5) Penyempurnaan instrument
- 6) Penyebaran instrument kepada siswa (responden)

### 3.5 Teknik Analisis Data

1. Data Kualitatif diperoleh melalui observasi dan wawancara, kemudian dianalisis dengan menggunakan proses logika.
2. Data Kuantitatif, diperoleh melalui penyebaran angket dan dianalisis dengan menggunakan skala prosentase sebagai berikut :

$$\frac{f}{n} \times 100\% = p$$

Ket :

- f            = Jumlah alternatif responden  
n            = Jumlah responden  
100 %      = Bilangan Tetap  
P            = Jumlah jawaban yang diharapkan

Untuk memperoleh hasil rekapitulasi dari skala prosentase tersebut di atas, penulis menggunakan pengolahan datanya melalui

perhitungan dan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

100 %	= seluruhnya
90 % - 99 %	= hampir seluruhnya
60 % - 89 %	= sebagian besar
51 % - 59 %	= lebih dari setengah
50 %	= setengahnya
40 % - 49 %	= kurang dari setengah
10 % - 39 %	= sebagian kecil
1 % - 9 %	= sedikit sekali
0 %	= tidak ada sama sekali

Hasil analisis yang diterapkan melalui pendekatan di atas, dapat diketahui ketentuan hasil akhirnya berdasarkan ketentuan yang diungkapkan oleh Suharsimi Arikunto ( 1998 : 246 ) berikut :

1. Interval 70 % - 100 % = Baik
2. Interval 56 % - 69 % = Cukup
3. Interval 41 % - 55 % = Kurang baik
4. Interval 0- 40 % = Tidak baik

Setelah diketahui masing-masing interval pada penilaian prosentase tersebut di atas, melalui batas interval itu dapat memperlihatkan perolehan akhir dari hasil analisis pada setiap variable penelitian dan sekaligus menunjukkan simpulan hasil analisisnya.

Adapun untuk mengetahui ada tidaknya kaitannya variabel X dan variabel Y, penulis menggunakan rumus *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{ (X^2) - \frac{(\sum x^2)}{N} \right\} \left\{ (\sum Y^2) - \frac{(\sum Y^2)}{N} \right\}}}$$

Dalam mana :

$r_{xy}$	= Koefisien korelasi yang dicari
X	= Nilai variabel X
Y	= Nilai variabel Y
N	= Jumlah Sampel Penelitian

Adapun untuk mengetahui kadar pengaruh dari masing-masing variabel tersebut, selanjutnya dapat menggunakan ketentuan standar yang dikemukakan Muhammad Ali (1993: 190) berikut :

$\pm 0,00 - \pm 0,20$	= Antara Variabel X dan Variabel Y terdapat Korelasi yang sangat rendah
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	= Antara Variabel X dan Variabel Y terdapat Korelasi yang lemah atau rendah
$\pm 0,41 - \pm 0,60$	= Antara Variabel X dan Variabel Y terdapat Korelasi yang sedang atau cukup
$\pm 0,61 - \pm 0,80$	= Antara Variabel X dan Variabel Y terdapat Korelasi yang kuat atau tinggi
$\pm 0,80 - \pm 1,00$	= Antara Variabel X dan Variabel Y terdapat Korelasi yang sangat tinggi

Dari batasan interval kadar korelasi seperti tersebut di atas, pada gilirannya akan diketahui besaran nilai korelasi akhir antara variable dengan variabel Y.

### 3.6 Hipotesis Statistik

Setelah penulis mengadakan penelaahan yang mendalam terhadap sumber untuk menentukan anggapan dasar, maka langkah berikutnya adalah merumuskan hipotesis. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto, 1998:87).

Sebelum penulis melakukan perhitungan untuk memperoleh indeks korelasi apakah variable X dengan variable Y memiliki pengaruh yang signifikan terlebih dahulu perlu dirumuskan hipotesis statistiknya, yaitu :

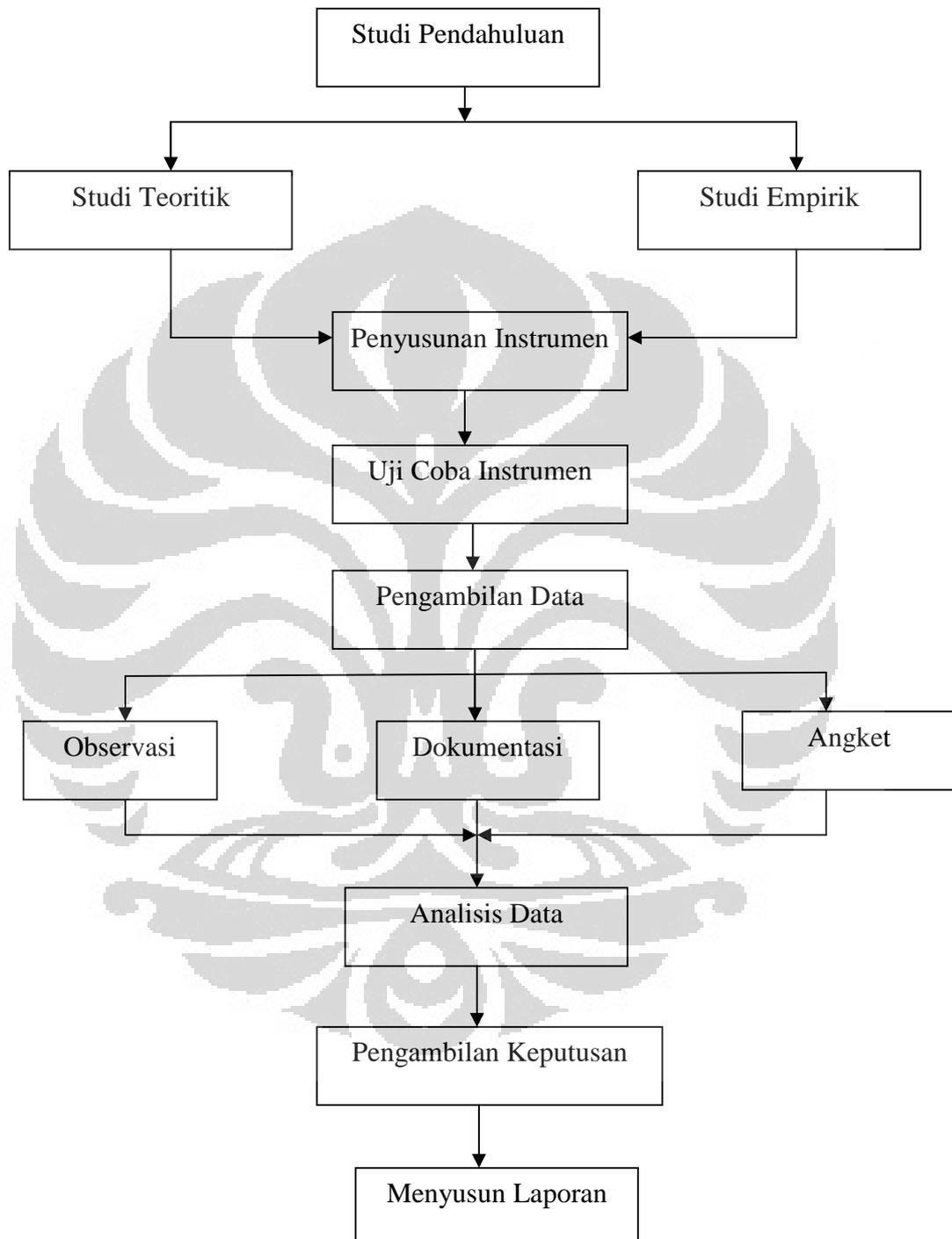
- $H_a$  = terdapat korelasi positif yang signifikan antara variable X (kepengawasan kepala sekolah) dan variable Y (profesionalisme tenaga pendidik)
- $H_0$  = tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara variable X (kepengawasan kepala sekolah) dan variable Y (profesionalisme tenaga pendidik)

### 3.7 Alur Penelitian

Pada langkah awal penulis melakukan studi pendahuluan, dimana studi pendahuluan untuk mengetahui permasalahan yang ada di sekolah. Dalam studi pendahuluan ini, penulis menggunakan dua cara, yaitu studi teoritik dan studi empiric. Selanjutnya penulis, melakukan penyusunan instrument yang akan digunakan dalam penelitian. Sebelum instrument penelitian digunakan dalam penelitian, diperlukan uji coba terlebih dahulu (uji validitas) untuk mengetahui layak tidaknya instrument tersebut untuk penelitian.

Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data instrument yang telah digunakan, yaitu observasi studi dokumentasi dan angket. Angket tersebut dibagikan kepada responden. Setelah itu, data dikumpulkan untuk dilakukan analisis untuk mengetahui soal instrument yang akhirnya dihasilkan temuan dan langkah akhir yaitu menyimpulkan dan pembuatan laporan berdasarnya tema tersebut.

Gambar 3.1  
Alur Penelitian



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 1. Hasil Analisis Deskriptif Berdasarkan skor Rerata Tiap-Tiap Variabel Penelitian

Hasil statistik deskriptif berdasarkan skor rerata tiap-tiap variabel penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui penafsiran yang paling rendah dari hasil skor rerata tiap-tiap variabel penelitian. Tujuannya untuk dijadikan rekomendasi atau umpan balik dan saran-saran sebagai temuan dalam penelitian ini.

Teknik yang digunakan yaitu dengan metode *Weighted Means Scored* (WMS). Pertama-tama peneliti memberikan skor pada setiap alternatif jawaban yang diberikan oleh responden sesuai dengan bobot yang telah ditetapkan. Setiap pernyataan pada kedua variabel yaitu: Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah (X), dan Profesionalisme Tenaga Pendidik (Y) keenam variabel tersebut mempunyai 4 kriteria jawaban dengan memberikan skor dimulai dari 1, 2, 3, dan 4, dengan ketentuan untuk pernyataan yang dihitung dengan hasil analisis deskriptif diperoleh dengan menggunakan teknik *Weighted Means Scored* (WMS) dengan rumus sebagai berikut:

Keterangan:

- $\bar{X}$  : Skor rerata yang dicari
- X : Jumlah skor gabungan (hasil kali frekuensi dengan bobot nilai untuk setiap alternatif jawaban)
- N : Jumlah responden

Hasil analisis dijadikan pedoman untuk menentukan gambaran umum variabel di lapangan dengan cara dikonsultasikan dengan tabel kriteria skor rerata variabel dan penafsiran sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Kriteria Skor Rerata Variabel dan Penafsiran**

Rentang Nilai	Kriteria	Penafsiran
3,01 – 4,00	Sangat Tinggi	Sangat Baik
2,01 – 3,00	Tinggi	Baik
1,01 – 2,00	Rendah	Kurang Baik
0,01 – 1,00	Sangat Rendah	Sangat Kurang Baik

Lebih rinci dari keenam variabel tersebut yaitu Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah (X), dan Profesionalisme Tenaga Pendidik (Y) dapat diamati dan dikaji sebagaimana tabel berikut:

**a. Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah**

Rerata untuk tiap-tiap item, dimensi, dan variabel kepemimpinan Kepala Sekolah ( ) dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Skor Rerata Variabel Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah**

Dimensi	No. Item	Alternatif Jawaban								Jumlah		Mean item	Mean Dimensi	Kriteria
		1		2		3		4		f	x			
		f	x	f	x	f	x	f	x					
Memantau	1	0	0	3	6	22	66	7	28	32	100	3.13	2.96	baik
	2	0	0	7	14	24	72	1	4	32	90	2.81		
	3	0	0	5	10	23	69	4	16	32	95	2.97		
	4	0	0	8	16	23	69	1	4	32	89	2.78		
	5	0	0	2	4	25	75	5	20	32	99	3.09		
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>		<b>25</b>		<b>117</b>		<b>18</b>		<b>160</b>				
Menilai	6	0	0	8	16	22	66	2	8	32	90	2.81	2.97	baik
	7	0	0	2	4	25	75	5	20	32	99	3.09		
	8	0	0	6	12	23	69	3	12	32	93	2.91		
	9	0	0	5	10	25	75	2	8	32	93	2.91		
	10	0	0	2	4	22	66	8	32	32	102	3.19		
	11	0	0	5	10	25	75	2	8	32	93	2.91		
	12	0	0	9	18	21	63	2	8	32	89	2.78		
	13	0	0	3	6	27	81	2	8	32	95	2.97		
	14	0	0	8	16	22	66	2	8	32	90	2.81		
	15	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		
	16	0	0	1	2	20	60	11	44	32	106	3.31		
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>		<b>53</b>		<b>258</b>		<b>41</b>		<b>352</b>				
Membina	17	0	0	3	6	26	78	3	12	32	96	3.00	2.87	baik
	18	0	0	9	18	21	63	2	8	32	89	2.78		
	19	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		

20	0	0	9	18	23	69	0	0	32	87	2.72
21	0	0	5	10	25	75	2	8	32	93	2.91
22	0	0	5	10	26	78	1	4	32	92	2.88
23	0	0	5	10	26	78	1	4	32	92	2.88
24	0	0	9	18	22	66	1	4	32	88	2.75
25	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94
26	0	0	7	14	24	72	1	4	32	90	2.81
27	0	0	4	8	27	81	1	4	32	93	2.91
28	0	0	8	16	22	66	2	8	32	90	2.81
29	0	0	2	4	27	81	3	12	32	97	3.03
30	0	0	7	14	23	69	2	8	32	91	2.84
<b>Jumlah</b>	<b>0</b>		<b>81</b>		<b>344</b>		<b>23</b>		<b>448</b>		

Berdasarkan hasil analisis tabel tersebut angka persentase diperoleh rerata dari ke-3 dimensi dengan rangking sebagai berikut: menilai menempati rangking ketiga dengan skor 2,97 yang berarti baik. Indikator yang berkontribusi pada dimensi ini adalah (1) Kemampuan guru dalam membuat RPP, (2) Kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran, (3) Kemampuan guru dalam membuat alat penilaian, (4) Kemampuan guru dalam melaksanakan PTK, dan (5) Kemampuan guru dalam menulis KTI.

Dimensi memantau berada pada rangking kedua dengan skor 2,96 yang berarti baik. Indikator yang mendukung dimensi ini adalah (1) Kegiatan guru menyusun KTSP, (2) Kegiatan guru mengajar di kelas, dan (3) Kegiatan guru menilai proses dan hasil belajar siswa.

Dimensi membina berada pada rangking ketiga dengan skor 2,87 yang berarti baik. Indikator yang memberikan kontribusi dari membina adalah: (1) Kompetensi guru dalam melaksanakan PTK, (2) Kompetensi guru dalam membuat KTI, (3) Kompetensi guru dalam meningkatkan hasil belajar siswa, (4) Disiplin, tanggungjawab dan motivasi guru, (5) Menghargai ide dan gagasan, dan (6) Memberikan kepercayaan pada bawahan.

#### **b. Profesionalisme Tenaga Pendidik (Y)**

Rerata untuk tiap-tiap item, dimensi, dan variabel Profesionalisme Tenaga Pendidik (Y) dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Skor Rerata Variabel Profesionalisme Tenaga Pendidik**

Dimensi	No. Item	Alternatif Jawaban								Jumlah		Mean item	Mean Dimensi	Kriteria
		1		2		3		4		f	x			
		f	x	f	x	f	x	f	x					
Capable Personal	1	0	0	8	16	21	63	3	12	32	91	2.84	2.88	baik
	2	0	0	8	16	22	66	2	8	32	90	2.81		
	3	0	0	5	10	23	69	4	16	32	95	2.97		
	4	0	0	8	16	23	69	1	4	32	89	2.78		
	5	0	0	2	4	26	78	4	16	32	98	3.06		
	6	0	0	9	18	21	63	2	8	32	89	2.78		
Jumlah		0		40		136		16						
Inovator	7	0	0	2	4	26	78	4	16	32	98	3.06	2.86	baik
	8	0	0	6	12	24	72	2	8	32	92	2.88		
	9	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		
	10	0	0	9	18	21	63	2	8	32	89	2.78		
	11	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		
	12	0	0	9	18	21	63	2	8	32	89	2.78		
	13	0	0	3	6	27	81	2	8	32	95	2.97		
	14	0	0	9	18	22	66	1	4	32	88	2.75		
	15	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		
	16	0	0	11	22	20	60	1	4	32	86	2.69		
	17	0	0	3	6	25	75	4	16	32	97	3.03		
	18	0	0	11	22	19	57	2	8	32	87	2.72		
	19	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		
	20	0	0	10	20	22	66	0	0	32	86	2.69		
Jumlah		0		89		331		28						
Developer	21	0	0	6	12	24	72	2	8	32	92	2.88	2.89	baik
	22	0	0	8	16	23	69	1	4	32	89	2.78		
	23	0	0	6	12	25	75	1	4	32	91	2.84		
	24	0	0	8	16	23	69	1	4	32	89	2.78		
	25	0	0	4	8	26	78	2	8	32	94	2.94		
	26	0	0	8	16	23	69	1	4	32	89	2.78		
	27	0	0	4	8	27	81	1	4	32	93	2.91		
	28	0	0	8	16	21	63	3	12	32	91	2.84		
	29	0	0	2	4	27	81	3	12	32	97	3.03		
	30	0	0	8	16	22	66	2	8	32	90	2.81		
	31	0	0	2	4	27	81	3	12	32	97	3.03		
	32	0	0	9	18	21	63	2	8	32	89	2.78		
	33	0	0	3	6	21	63	8	32	32	101	3.16		
	34	0	0	8	16	22	66	2	8	32	90	2.81		
	35	0	0	5	10	23	69	4	16	32	95	2.97		

Jml		0		89		184		27						
-----	--	---	--	----	--	-----	--	----	--	--	--	--	--	--

Berdasarkan hasil analisis tabel tersebut angka persentase diperoleh rerata dari ke-3 dimensi dengan rangking sebagai berikut: dimensi developer berada pada rangking pertama dengan skor 2,89 yang berarti baik. Indikator yang mendukung dimensi ini adalah (1) memahami landasan kependidikan, (2) menerapkan teori belajar dan pembelajaran, (3) menentukan strategi pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik, (4) menyusun RPP berdasarkan strategi yang terpilih, (5) Melaksanakan Pretest, (6) Melaksanakan UTS, dan (7) Melaksanakan UAS.

Capable personal berada pada rangking kedua dengan skor 2,88 yang berarti baik. Indikator yang berkontribusi pada dimensi ini adalah: (1) Memahami konsep, struktur, dan metoda keilmuan yang koheren dengan materi ajar; (2) Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (3) Memahami penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; (4) Memahami kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Inovator berada pada rangking ketiga dengan skor 2,86 yang berarti baik. Indikator yang mendukung dimensi ini adalah: (1) memiliki inovasi dalam setiap pembelajaran dan menerima hasil inovasi, (2) sikap inovatif terhadap pola pembelajaran, (3) sikap tangguh dan pantang menyerah untuk terus meningkatkan dan mengembangkan potensi diri para siswa, dan (4) mampu mendesain pembelajaran yang konstruktif

## 2. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

### a. Analisis Data

Analisis data merupakan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, yang terdiri dari dua rumusan masalah deskriptif dan satu rumusan masalah asosiatif (kausal). Selanjutnya perhitungan dan pengujian hipotesis digunakan rumus-rumus yang tercantum pada lampiran 4, dan dibantu dengan komputer *Program SPSS Versi 17.0 for Windows*.

### 1) Rumusan Masalah Deskriptif

- a) Seberapa tinggi kepengawasan kepala sekolah pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu ?
- b) Seberapa tinggi profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu ?

### 2) Rumusan Masalah Asosiatif (Kausal)

“Adakah hubungan yang positif dan signifikan antara kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu ?”

#### b. Pengujian Hipotesis

##### 1) Hipotesis Deskriptif

Untuk menguji hipotesis deskriptif digunakan t-test satu sampel dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{x - \mu_0}{s / \sqrt{n}}$$

Dimana :

- t = nilai t yang dihitung (t-hitung)
- x = rata-rata
- $\mu_0$  = nilai yang dihipotesiskan
- s = simpangan baku sampel
- n = jumlah anggota sampel

##### a) Pengujian Hipotesis Deskriptif Pertama

**$H_a$  : Kepengawasan kepala sekolah pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu, paling tinggi 80% dari kriteria ideal yang diharapkan**

Berdasarkan data tendensi sentral pada tabel. Dapat diketahui bahwa mean (rata-rata) skor kepengawasan kepala sekolah = 86.50, dan simpangan baku (s) =

4,340. Jumlah skor yang diperoleh = 2768. Jumlah skor ideal (bila semua responden menjawab skor tertinggi pada setiap butir =  $4 \times 30 \times 32 = 3600$  (4 skor tertinggi, jumlah butir instrument = 30, jumlah sampel = 32). Jadi skor tertinggi adalah 120 ( $4 \times 30$ ). Jadi, jumlah skor yang diharapkan  $86,50\% \times 100 = 86,50$  dibulatkan 87 skor.

Pengujian dengan menggunakan uji pihak kanan dengan taraf kesalahan 5%. Nilai yang dihipotesiskan adalah "paling tinggi 80% dari skor ideal, berarti  $0,80 \times 100 = 80$ .

$$H_a : \mu \leq 80\% = 0,80 \times 100 = 80 \text{ (rata-rata ideal)}$$

$$H_o : \mu > 80\% = 0,80 \times 100 = 80$$

$$t = \frac{x - \mu_o}{s / \sqrt{n}} = \frac{72,85 - 80}{6,761 / \sqrt{20}} = - 6,01$$

Selanjutnya harga t tersebut dibandingkan dengan harga t-tabel dengan dk (derajat kebebasan) =  $n-1$  ( $32-1=31$ ) dan taraf kesalahan  $\alpha = 5\%$ , maka harga t-tabel = 1,697. Ternyata harga t-hitung - 6,01 lebih kecil dari t-tabel = 1,697, sehingga jatuh di daerah penerimaan  $H_o$ . Dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Jadi hipotesis yang mengatakan "kepengawasan kepala sekolah pada SMP Standar Nasional Kabupaten Indramayu, paling tinggi 80% atau 80 dari kriteria yang diharapkan" adalah diterima (semua nilai di bawah atau sama dengan 80 diterima). Jadi, tidak terdapat perbedaan antara yang diduga dengan data yang terkumpul.

#### **b) Pengujian Hipotesis Deskriptif Kedua**

**$H_a$  : Profesionalisme Tenaga Pendidik pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu, paling tinggi 75% dari kriteria ideal yang diharapkan**

Berdasarkan data tendensi sentral pada tabel. Dapat diketahui bahwa mean (rata-rata) skor profesionalisme tenaga pendidik = 100,91, dan simpangan baku ( $s$ ) = 5,164. Jumlah skor yang diperoleh = 3229. Jumlah skor ideal (bila semua responden menjawab skor tertinggi pada setiap butir =  $4 \times 35 \times 32 = 4480$  (5 skor tertinggi, jumlah butir instrument = 35, jumlah sampel = 32). Jadi skor profesionalisme tenaga pendidik =  $3229 : 4480 = 0,72$  atau 72,00% dari target yang diharapkan atau mendapatkan nilai 72.

Pengujian dengan menggunakan uji pihak kanan dengan taraf kesalahan 5%. Nilai yang dihipotesiskan adalah "paling tinggi 75% dari skor ideal, berarti  $0,75 \times 100 = 75$ .

$$H_a : \mu \leq 75\% = 0,75 \times 100 = 75 \text{ (rata-rata ideal)}$$

$$H_0 : \mu > 75\% = 0,75 \times 100 = 75$$

$$t = \frac{x - \mu_0}{s/\sqrt{n}} = \frac{68,55 - 80}{6,778/\sqrt{20}} = -9,54$$

Selanjutnya harga t tersebut dibandingkan dengan harga t-tabel dengan dk (derajat kebebasan) = n-1 (20-1=19) dan taraf kesalahan  $\alpha = 5\%$ , maka harga t-tabel = 1,697. Ternyata harga t-hitung - 9,54 lebih kecil dari t-tabel = 1,697, sehingga jatuh di daerah penerimaan  $H_0$ . Dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Jadi hipotesis yang mengatakan "profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu, paling tinggi 75% atau 75 dari kriteria yang diharapkan" adalah diterima (semua nilai di bawah atau sama dengan 75 diterima). Jadi, tidak terdapat perbedaan antara yang diduga dengan data yang terkumpul.

## 2) Pengujian Hipotesis Asosiatif

$H_a$  : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik pada pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik pada pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu

Dengan menggunakan komputer *Program SPSS Versi 17.0 for Windows* hasil perhitungan korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 21. Hasil Print Out Korelasi  
Kepengawasan Kepala Sekolah dengan Profesionalisme Tenaga Pendidik**

Korelasi	Variabel	Profesionalisme Tenaga Pendidik (Y)	Kepengawasan Kepala Sekolah (X)
Perason Correlation	Profesionalisme Tenaga Pendidik (Y)	1.578	.890

	<b>Kepengawasan Kepala Sekolah (X)</b>	32	32

Dari tabel di atas diperoleh korelasi antara kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik sebesar 0,890. Apakah signifikan atau tidak ?, maka perlu dikonsultasikan dengan tabel r, dengan  $n = 32$  dan taraf kepercayaan ( $\alpha$ ) = 5%, selanjutnya lihat tabel statistik, maka diperoleh r-tabel = 0,444. Ketentuan, jika r-hitung > r-tabel, maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Ternyata r-hitung (0,546) > r-tabel (0,349). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu. Artinya bila kepengawasan kepala sekolah ditingkatkan, maka akan dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik.

#### a. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh kepengawasan kepala sekolah terhadap profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu, dengan perhitungan koefisien determinasi, sebagai berikut :

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100 \% \\ &= (0,890)^2 \times 100\% \\ &= 79,21\% \end{aligned}$$

Artinya : varian yang terjadi pada variabel kepengawasan kepala sekolah adalah 79,21% ditentukan oleh varian yang terjadi pada variabel produktivitas kerja pegawai. Hal ini sering dinyatakan bahwa pengaruh kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu adalah 79,21% dan selebihnya 20,79% ditentukan oleh faktor lain.

### b. Analisis Regresi Sederhana

Untuk memprediksi pengaruh kepengawasan kepala sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Standar Nasional di Kabupaten Indramayu dilakukan dengan perhitungan analisis regresi sederhana.

Dengan bantuan komputer *Program SPSS Versi 17.0 for Windows* hasil perhitungan regresi sederhana ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 22. Hasil Print Out Regresi Sederhana  
Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Coefficients	Variabel	Unstandardized Coefficients	t	Sig
Model		B		
1	(Constant)	3,816	.611	.545
	Motivasi Kerja (X)	1.122	15.577	.000

Dari tabel di atas diperoleh nilai  $a = 3,816$  dan  $b = 1.122$ , maka persamaan regresinya adalah :

$$\hat{Y} = 3,816 + 1.122X$$

Jadi, bila kepengawasan kepala sekolah ditingkatkan sampai maksimal dalam hal ini 80 (80%), maka jumlah profesionalisme tenaga pendidik adalah :

$$\begin{aligned}\hat{Y} &= 3,816 + 1.122X \\ &= 3,816 + 1.122(80) \\ &= 93,58\end{aligned}$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa apakah nilai kepengawasan kepala sekolah bertambah satu, maka skor profesionalisme tenaga pendidik akan bertambah 3,816.

### 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis data yang telah dikemukakan, dihubungkan dengan konsep dan teori-teori yang terkait merupakan dasar pembahasan dalam penelitian yang berjudul "EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH Penelitian pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten

Indramayu. Selanjutnya dilakukan pembahasan untuk memperjelas hasil uji hipotesis tersebut.

Kontribusi kepengawasan kepala sekolah terhadap profesionalisme tenaga pendidik sebesar 79,21%. Sedangkan korelasi antara kepengawasan kepala sekolah terhadap profesionalisme tenaga pendidik memberikan nilai koefisien sebesar 0,545 yang berarti hubungan cukup. Untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian akan disajikan model korelasi kanonik. Hubungan variabel diinterpretasikan dengan koefisiensi korelasi nilai  $r$ . korelasi PPM dilambangkan ( $r$ ) dengan ketentuan nilai  $r$  tidak lebih dari harga ( $-1 \leq r \leq +1$ ). Apabila nilai  $r = -1$  artinya korelasinya negatif sempurna:  $r = 0$  artinya tidak ada korelasi: dan  $r = 1$  berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga  $r$  akan dikonsultasikan dengan interpretasi nilai  $r$  sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai  $r$**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Tinggi
0,60 – 0,799	Tinggi
0,40 – 0,599	Cukup
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber Ridwan dan Sunarto (2008: 81)

Angka koefisien positif menunjukkan hubungan positif, yaitu jika kepengawasan kepala sekolah meningkat maka profesionalisme tenaga pendidik juga akan meningkat.

Dimensi yang memberikan kontribusi paling rendah dalam kepengawasan kepala sekolah ini adalah Dimensi membina berada pada rangking ketiga dengan skor 2,87 yang berarti baik. Indikator yang memberikan kontribusi dari membina adalah: (1) Kompetensi guru dalam melaksanakan PTK, (2) Kompetensi guru dalam membuat KTI, (3) Kompetensi guru dalam meningkatkan hasil belajar siswa, (4) Disiplin, tanggungjawab dan motivasi guru, (5) Menghargai ide dan gagasan, dan (6) Memberikan kepercayaan pada bawahan.

Rendahnya kontribusi dimensi membina ini menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang mampu mengarahkan dan mengerahkan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah. Padahal peran dan fungsi kepala sekolah tidak hanya

sebagai leader saja akan tetapi mempunyai berbagai peran dan fungsi lain yaitu: *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*).

Kepala sekolah sebagai edukator atau pendidik bertanggungjawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sebagaimana tujuan pendidikan. Kepala sekolah pada dasarnya adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai guru (*edukator*) tidak dapat lepas dari tugas utamanya yaitu mendidik. Dalam hal ini, fungsi kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) bukanlah semata-mata mendidik peserta didik (siswa), akan tetapi seluruh staf dan seluruh warga sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sebagai manajer (*manager*) mempunyai tugas dan tanggungjawab merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengontrol sumber-sumber sekolah yang ada untuk melaksanakan program pendidikan secara efektif, efisien dan produktif. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu: (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya. Sebagaimana dengan peran dan tugas-tugasnya sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif, efisien dan produktif.

Kepala Sekolah sebagai administrator mempunyai tugas-tugas antara lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap berbagai bidang yang menunjang pendidikan seperti; kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Terkait dengan fungsinya sebagai administrator tersebut kepala Sekolah harus mampu melakukan; (1) pengelolaan pengajaran; (2) pengelolaan

kepegawaian; (3) pengelolaan kesiswaan; (4) pengelolaan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan keuangan dan; (6) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai supervisor berperan meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik yang akhirnya berdampak kepada peningkatan hasil belajar peserta didik. Seseorang yang melakukan tugas-tugas supervisi disebut supervisor.

Fungsi dan tugas *supervisor* (pengawas) sekolah adalah (1) Supervisor sebagai peneliti. Supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya. (2) Supervisor sebagai konsultan; supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir. (3) Supervisor sebagai fasilitator; supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional guru seperti buku dan alat pembelajaran lainnya dapat dengan mudah didapatkan, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan mutu pembelajaran. (4) Supervisor sebagai motivator; supervisor hendaknya membangkitkan semangat dan memotivasi guru untuk terus berprestasi. Guru-guru didorong untuk mempraktekkan gagasan-gagasan inovatif yang meningkatkan mutu pembelajaran, dan (5) Supervisor sebagai pelopor pembaharuan; supervisor hendaknya mempunyai inisiatif dan prakarsa perbaikan. Mendorong guru untuk selalu melakukan pembaharuan-pembaharuan pengetahuan dan metode pembelajaran. Sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dan mutu guru. Kepala sekolah sebagai supervisor berarti harus mampu melakukan peran-peran supervisi pada seluruh kegiatan yang ada di sekolah, dan melakukan kontrol agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif.

Kepala Sekolah sebagai *leader* memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan pembelajaran. Oleh karena itu,

kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya harus menetapkan garis-garis besar kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan operasional, dan kepala sekolah bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh kebijakan tersebut.

Kepala Sekolah sebagai *Innovator* adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, selalu mengembangkan diri untuk kemajuan sekolah. Sebagai innovator, kepala Sekolah harus mampu menemukan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai inovator harus mampu menemukan gagasan-gagasan baru sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan peserta didik. Disamping itu, kepala sekolah juga harus melakukan pembaharuan di sekolah agar sekolah senantiasa berkembang mengikuti perkembangan iptek. Kepala Sekolah harus menjadi agen pembaharuan.

Kepala Sekolah sebagai *motivator* harus senantiasa memberikan motivasi dan dorongan kepada semua pihak untuk maju, berkembang sesuai dengan keinginan individu, dan berkembang guna memajukan sekolah.

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin, ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah, dan *kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan

budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial yaitu *pertama*, keterampilan teknis (*Technical skill*) yaitu keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. *Kedua* keterampilan manusiawi (*Human Skill*) yaitu keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerjasama, dan *ketiga* keterampilan Konseptual (*conceptual*).

Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Model kepemimpinan sekolah yang dapat secara maksimal mendayagunakan semua sumberdaya sekolah adalah model kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformatif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian

Bass (Bass, 1985) berpendapat bahwa “*transformational leadership contains contains four components: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.*” Pendapat ini mengungkapkan bahwa ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu karisma atau mengidealkan pengaruh (sifat atau tingkah laku), motivasi yang mendatangkan inspirasi, rangsangan intelektual, dan memberikan pertimbangan kepada individu. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang baik, retorik, memiliki keterampilan manajemen, dan menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerjasama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya.

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip yang dapat menciptakan sinergitas lembaga sekolah (Erik Rees : 2001) yaitu: (1) Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan. (2) Motivasi, pemimpin transformasional dapat menciptakan hubungan yang sinergitas dalam organisasi, mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap anggotanya, memberikan peluang bagi mereka untuk terlibat dalam proses kreatif baik dalam bentuk usulan ataupun pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah. (3) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya. (4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan yang diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya tidak takut akan perubahan. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. (5) Mobilitas, yaitu pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab. (6) Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma

baru yang positif. (7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan atau sekolah karena hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
- 2) Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense responsibility*).
- 3) Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
- 4) Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
- 5) Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
- 6) Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
- 7) Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.

Ada beberapa karakteristik pemimpin transformatif menurut Tichy dan Devanna sebagaimana diungkapkan Sadler (1997: 43) yaitu *pertama*, pemimpin menempatkan diri sebagai *agent of change*, *kedua*; mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pimpinan tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung risiko, dan berani menghadapi kenyataan, *ketiga*; pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik, *keempat*; pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memperdulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio-emosional, *kelima*;

pemimpin selalu belajar sepanjang hayat, *keenam*; pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu dan membingungkan, *ketujuh*; pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan atau visioner.

Ary Ginanjar merumuskan prinsip-prinsip kepemimpinan (*leadership principle*) yang dapat mengantarkan pemimpin meraih sukses dan keberhasilan puncak. Prinsip-prinsip kepemimpinan tersebut merupakan prinsip kepemimpinan para nabi terutama nabi Muhammad SAW. Ary Ginanjar menamakan prinsip kepemimpinan tersebut dengan istilah tangga kepemimpinan. Terdapat lima tangga kepemimpinan yang harus dilalui oleh seorang pemimpin yaitu:

### **1) Pemimpin yang dicintai**

Seseorang bisa mencintai orang lain tanpa memimpin mereka, akan tetapi seseorang tidak bisa memimpin orang lain tanpa mencintainya. Pernyataan ini menggambarkan tentang seorang pemimpin yang harus mampu membina hubungan baik dengan orang lain, atau pengikutnya. Seorang pemimpin tidak bisa hanya menunjukkan prestasi kerjanya saja tanpa memperhatikan hubungan baik dengan orang yang dipimpinya, namun ia juga harus mencintai dan dicintai, pemimpin harus mencintai orang yang dipimpinya seperti ia mencintai dirinya sendiri, karena seorang pemimpin tidak akan bisa memimpin jika ia dibenci dan tidak disukai, karena tidak ada yang akan mendukung kepemimpinannya tersebut. (Ary Ginanjar, 2003: 161-162). Sebagai seorang pemimpin harus mencintai, menyayangi, menghargai, melindungi, sebagaimana Rasulullah SAW, dengan kepribadiannya yang memukau, lemah lembut, penuh kasih sayang, juga mesra, membuat Beliau dicintai, dihormati, ditaati oleh para pengikutnya, sehingga membuat dakwah Islam cepat menyebar luas di seluruh dunia.

### **2) Pemimpin yang dipercaya**

Pemimpin yang dipercaya pada dasarnya adalah pemimpin yang memiliki integritas. Integritas adalah kejujuran, integritas tidak pernah berbohong, integritas adalah kesesuaian antara kata-kata dengan perbuatan yang menghasilkan kepercayaan. Integritas adalah orang yang dengan penuh keberanian serta berusaha tanpa kenal putus asa untuk dapat mencapai apa yang di

cita-citakan. Jika seorang pemimpin mencapai tingkat ini, maka orang lain akan melihat bagaimana aspek *mulkiyah* (komitmen) yang dimilikinya, sehingga orang lain bisa menilai, dan memutuskan untuk mengikuti atau tidak. Integritas akan membuat seorang pemimpin dipercaya dan kepercayaan ini akan menciptakan pengikut, kemudian tercipta sebuah kelompok yang memiliki kesamaan tujuan. Integritas ini akan menciptakan sebuah kepercayaan. Setelah seorang pemimpin mencapai landasan sebagai pemimpin yang dicintai tingkatan kedua adalah integritas.

Pemimpin yang dipercaya mampu mempercayai orang lain dan memiliki kepercayaan diri sehingga ia merupakan pemimpin yang bertanggung jawab, melakukan pekerjaan dan tugasnya secara berdaya dan berhasil guna baik untuk anggota organisasinya maupun pemimpin yang lebih tinggi darinya.

### **3) Pemimpin yang Membimbing**

Pemimpin yang membimbing adalah pemimpin yang mengarahkan, memberikan kekuatan dan motivasi orang lain. Pemimpin yang membimbing sangat sadar akan generasi penerus kepemimpinannya, karenanya ia mentransformasikan pengalaman, dan pengetahuannya sebagai bekal estafet lembaganya.

Pemimpin yang membimbing tercermin dalam diri Rasulullah SAW, Rasulullah memberikan nasehat, petunjuk, bimbingan serta contoh kepada para sahabatnya. Ali bin Abu Thalib ra adalah contoh pemimpin hasil bimbingan rasulullah. Beliau berhasil menjadi pemimpin besar dan menjadi salah satu *Khulafaur Rasyidin* yang disegani dan dihormati. Pada prinsip ini para pemimpin diharapkan mampu untuk membimbing, menggerakkan para pengikutnya ke arah yang lebih baik.

### **4) Pemimpin yang Berkepribadian**

Seorang pemimpin harus mampu menyelami, menjelajahi dan mengenali diri sendiri. Sebelum pemimpin memimpin keluar ia harus terlebih dahulu mampu memimpin ke dalam (dirinya sendiri). (Ary Ginanjar, 2003: 168)

Pekerjaan inilah yang sebenarnya paling berat, memimpin diri sendiri melawan hawa nafsu adalah refleksi kedisiplinan diri. Disiplin adalah bagaimana mencapai apa yang sungguh-sungguh diharapkan dengan tidak melakukan hal-hal yang tidak diinginkan. Karena musuh yang paling berat adalah diri sendiri. Sebagaimana yang telah disabda Rasulullah ketika selesai perang Badar yaitu:

*“Kita baru saja menghadapi peperangan yang sangat berat, dan peperangan yang sangat berat itu sesungguhnya adalah perang melawan hawa nafsu”.*

##### **5) Pemimpin yang Abadi**

Pemimpin yang abadi adalah buah dari dan peringkat selanjutnya dari tingkatan kepemimpinan yaitu; pemimpin yang dicintai, pemimpin yang dipercaya, pemimpin yang membimbing, dan pemimpin yang berkepribadian. Pemimpin abadi sangat menjunjung tinggi harkat martabat manusia, dan penganut prinsip kebenaran. Hal ini bisa dirasakan hanya oleh orang-orang yang telah berfikir dan berhati jernih. Pemimpin yang abadi merupakan tingkat kepemimpinan yang paling tinggi, yang cara berfikir dan pengaruhnya akan terus berjalan sampai akhir zaman.

Dengan tangga-tangga kepemimpinan tersebut di atas dapat menjadi tolok ukur tingkatan kepemimpinan seseorang dan terus berusaha menjadi pemimpin tidak hanya dicintai, dipercaya, atau diikuti, tetapi juga membimbing sesuai dengan fitrah manusia. Tangga kepemimpinan ini dapat digunakan dan dipraktekkan di semua lembaga atau organisasi termasuk kepemimpinan sekolah.

Berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan, hasil penelitian menemukan bahwa dewasa ini telah terjadi perubahan keinginan yang tinggi bagi kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi dalam bentuk pengawasan ke arah yang lebih sungguh-sungguh. Hal ini ditunjukkan oleh keinginan mereka untuk menggunakan waktunya antara 35% sampai 40% dari seluruh waktu dicurahkan untuk memikirkan upaya-upaya meningkatkan mutu mengajar. Sisanya untuk menangani berbagai kegiatan yang berhubungan dengan tugas kepemimpinan sekolah. Mereka menginginkan tugas-tugas administratif dikurangi dan didelegasikan kepada stafnya di sekolah. Kenyataannya sekarang ini pengawasan mereka masih

disibukkan oleh berbagai kegiatan administratif yang rata-rata membutuhkan waktu kerja antara 65% sampai 80% dari seluruh waktu yang digunakannya. Untuk pembinaan staf saat ini mereka mempunyai waktu sebesar 20%, waktu sebesar itu dirasakan sangat kurang sebab permasalahan pembinaan pembelajaran yang ditangani guru setiap saat berkembang sesuai dengan perkembangan kemajuan belajar murid, dibutuhkan waktu lebih lama dari yang sedang mereka tangani.

Keinginan kepala sekolah untuk mencurahkan waktu lebih banyak pada masalah pembinaan guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran, merupakan sebuah kemajuan positif di era otonomi daerah. Kesadaran tersebut dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, persaingan antar sekolah dan perkembangan otonomi daerah. Untuk keperluan itu waktu yang seharusnya dilaksanakan lebih banyak memperhatikan peningkatan kemampuan profesional guru oleh para kepala sekolah, tumbuh dari keperluan nyata yang mereka inginkan, sebab setiap peningkatan kemampuan profesional guru akan dialirkan menjadi proses belajar mengajar yang bermutu.

Penelitian mengungkapkan bahwa kebutuhan alokasi waktu lebih besar diperlukan untuk melaksanakan pembinaan akademik dan peningkatan kemampuan profesional guru oleh para kepala sekolah tumbuh dari kebutuhan nyata yang mereka inginkan. Kebutuhan yang dirasakan mereka sejalan dengan hasil penelitian Bank Dunia (1999 :50). "Perhatian layanan pembinaan perlu ditujukan kepada usaha meningkatkan kemampuan profesional guru dalam mengelola proses belajar mengajar dan memanfaatkan waktu belajar sehingga benar-benar efektif".

Terdapat kesenjangan posisi kegiatan kepala sekolah antara kenyataan (A) dengan yang diinginkannya (B) dalam keinginannya untuk membina guru meningkatkan kemampuan profesionalnya. Keinginan mereka rata-rata diatas 30 persen, sedangkan kenyataannya sekitar 20 persen. Angka tersebut menunjukkan adanya kesadaran para kepala sekolah untuk memberi pelayanan kepada guru lebih banyak dalam peningkatan kemampuannya. Data ini menunjukkan adanya sebuah pergeseran dalam pelaksanaan fungsi supervisi sedang terjadi sesuai tuntutan keadaan pada masa sekarang.

Keinginan utama para kepala sekolah dalam kegiatan pengawasannya, dikonsentrasikan pada peningkatan mutu pembelajaran yang terarah pada usaha membantu guru agar bisa keluar dari kesulitan mengajar yang dihadapinya dengan cara memperkaya kemampuan dan pengetahuan dalam menjalankan tugasnya. Keinginan para kepala sekolah ini sejalan dengan buah fikiran Winarno Surakhmad (2004:5) bahwa guru merupakan penjamin kualitas pendidikan yang sebenarnya.

Usaha meningkatkan kualitas pendidikan tanpa prioritas perbaikan kualitas guru bukan saja bertentangan dengan akal sehat tetapi juga suatu kemustahilan. Kurikulum sebaik apapun, dana seberapa banyakpun, program serelevan manapun, teknologi secanggih apa pun mampu menghasilkan kualitas tanpa guru berkualitas, bisa-bisa visi dan misi berubah menjadi mimpi dan ilusi. Tidak disangsikan lagi guru berkualitas merupakan sentral dari segala macam usaha peningkatan mutu dan perubahan pendidikan, tanpa peran dan keterlibatan guru dalam setiap usaha perbaikan mutu dan penyempurnaan pendidikan semuanya menjadi sia-sia.

Dalam memperbaiki mutu pengajaran perilaku pengawasan, para kepala sekolah menyediakan bantuan profesional supaya guru dapat mengatasi kesulitan mengajar yang dihadapinya. Untuk itu kepala sekolah menyediakan iklim sekolah yang memungkinkan setiap orang dapat berkontribusi menyumbangkan perbaikan kerja.

### **Strategi Pengawasan**

Strategi yang ditempuh para kepala sekolah dimulai dengan mempersiapkan kebijakan sekolah yang dapat diterima semua pihak, menciptakan suasana dimana semua orang merasa dihormati dan dihargai, menyediakan sarana dan fasilitas untuk kelancaran pelaksanaan tugas, serta menjalankan kerjasama yang baik dengan masyarakat. Bersama guru kepala sekolah berusaha menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dengan memelihara persahabatan dan persudaraan dalam suasana yang harmonis, sebagai modal dalam usaha meningkatkan mutu. Perbaikan pendidikan di sekolah ditempuh dengan kesadaran semua pihak dan dalam suasana yang kondusif *Pengawasan*

Dalam melaksanakan supervisinya kepala sekolah berupaya menyediakan kondisi kerja yang terbuka supaya masalah yang akan dipecahkan diketahui terlebih dahulu. Pemahamannya tentang supervisi bukan saja harus menyediakan waktu untuk melakukan kunjungan ke dalam kelas untuk melakukan observasi dan mengikuti berbagai pertemuan profesional, melainkan juga meliputi penyediaan kondisi kerja yang menguntungkan dan memberi kemudahan pada guru-guru melaksanakan pekerjaannya.

Pemahaman kepala sekolah dalam mengawasi kegiatan sekolah serupa ini mengindikasikan bahwa di sekolah telah terjadi pemahaman yang lebih baik dalam melaksanakan pengawasan. Supervisi tampak menjadi konsep yang digunakannya untuk memperbaiki pola kerja guru dalam mengajar.

Penelitian menemukan bahwa saat ini sedang terjadi pergeseran orientasi pengawasan, dari pengawasan administratif ke pengawasan akademik. Pengawas yang semula berperilaku sebagai atasan kini nampak duduk bersama guru dalam memecahkan masalah pembelajaran. Sutisna (1982 :50) menulis bahwa peranan pengawas sebagai supervisor di sekolah disaat itu “terutama sebagai seorang pejabat eksekutif, yaitu orang yang harus mengawasi kebijaksanaan dan instruksi-instruksi atasan, pemahaman supervisinya telah berubah dan bergeser ke arah yang lebih luas”, kearah menciptakan kondisi-kondisi esensial di sekolah agar tercipta budaya sekolah yang merangsang terjadinya semangat mengajar yang bermutu. Semua guru merasa termotivasi untuk meningkatkan semangat kerja dalam suasana *learning organization*, karena iklimnya memungkinkan. Selanjutnya Sutisna (1983 :21) mengemukakan sebagai berikut

Apakah kepala sekolah mempunyai banyak waktu untuk supervisi, banyak bergantung pada konsep yang ia punyai tentang jenis pelayanan ini. Supervisinya tidak dianggap sebagai usaha membantu guru-guru melaksanakan jadwal pelajaran di dalam kelas melulu, melainkan juga menyediakan kesempatan luas yang memungkinkan guru-guru merasa dibantu difasilitasi ke arah perbaikan mutu mengajar dan merasa dihargai.

Penelitian juga mengungkapkan telah terjadi peningkatan pemahan dalam melaksanakan supervisi di sekolah, teknik kunjungan kelas untuk melakukan observasi ditindak lanjuti dengan pertemuan-pertemuan profesional yang

terorganisasi, merupakan salah satu cara dalam upaya meningkatkan mutu mengajar belajar.

Pemahaman kepala sekolah tentang perbaikan mutu selain memberikan bimbingan langsung terhadap guru bermasalah dan yang membutuhkan bantuannya juga memperhatikan situasi kerja yang mendorong guru ke arah meningkatkan cara kerjanya. Perbaikan mengajar perlu dilakukan baik di dalam kelas maupun di dalam lingkungan sekolah. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil riset yang disponsori Bank Dunia di 29 negara berkembang (Supriyadi,1998:42), yang menunjukkan bahwa fungsi guru amat strategis dalam setiap upaya peningkatan mutu pendidikan, dikemukakannya bahwa

Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar peranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu. Tak ada usaha inovatif dalam pendidikan yang dapat mengabaikan peran guru. Studi di 29 negara mengungkapkan, guru merupakan penentu paling besar terhadap prestasi belajar siswa. Peranan guru semakin penting ditengah keterbatasan sarana dan prasarana, seperti dialami negara-negara sedang berkembang.

Pemahaman kepala sekolah tentang supervisi sebagai peningkatan mutu pembelajaran dimulai dengan menyadarkan guru-gurunya untuk bekerja lebih serius. Peningkatan mutu pembelajaran hanya dapat dicapai bila guru-guru menyadarinya. Tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin pembelajaran, menyediakan berbagai kemudahan agar guru termotivasi dalam melahirkan kreativitas mengajar yang baru, membantu mengatasi kesulitan belajar, membantu guru memperoleh ketrampilan baru, menyediakan sumber belajar dan fasilitas mengajar. Tugas kepemimpinannya adalah menyediakan kondisi yang merangsang agar terjadi peningkatan belajar pada murid melalui kegiatan mengajar guru-gurunya, baik langsung maupun tidak langsung.

Efektivitas pengawasan diwujudkan dalam bentuk bantuan profesional untuk mempertinggi kemampuan profesional guru. Nilai keefektivannya diukur dari:

1. Bantuan profesional dilaksanakan sesuai dengan fungsinya dan tujuannya yaitu untuk membina guru
2. Adanya perbaikan kerja yang dilakukan guru.
3. Adanya kepuasan pada guru sebagai pengajar dan murid yang belajar

4. Guru semakin termotivasi, komitmennya semakin kuat, mengajarnya semakin produktif.
5. Tidak nampak keluhan yang berarti karena kesulitan dalam bekerja
6. Tumbuhnya komunikasi terbuka dan transparansi diantara mereka

Hasil penelitian juga memperoleh gambaran bahwa pengawasan bersifat pembinaan, diarahkan kepada pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas jabatannya. Hal tersebut dinyatakan oleh seorang kepala sekolah bahwa :

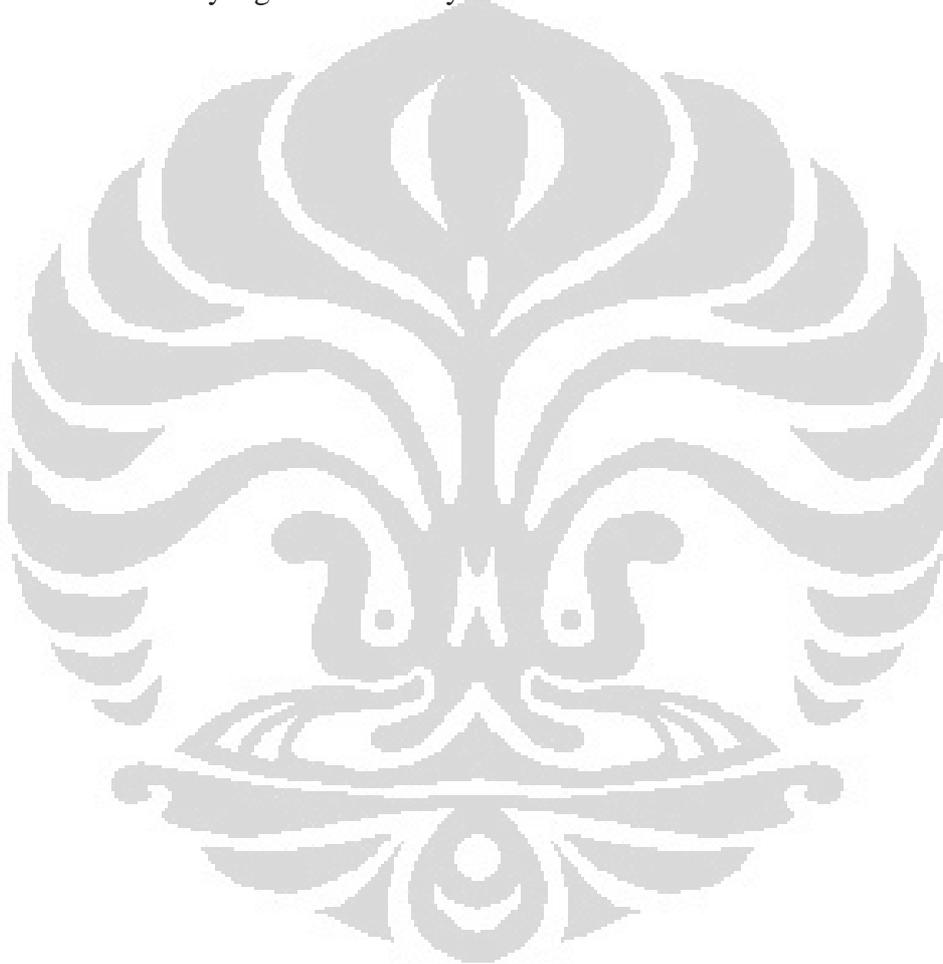
Pembinaan guru bukan berarti guru itu lemah dalam mengajar melainkan, pembinaan dalam bentuk bantuan kepada guru agar mau memperbaiki cara-cara mengajarnya, perbaikan itu berupa peningkatan prestasi kerja yang sedang dijalankannya sesuai standar.

Strategi pengawasan profesional ditujukan untuk mencapai standard kompetensi seperti yang ditetapkan dalam Standar Kompetensi Guru (SKG) yang dikembangkan oleh Dirjen Dikdasmen tahun 2002. Standar kompetensi yang dimaksudkan menyangkut Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial, Kompetensi Kepribadian, dan Kompetensi Pedagogik. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyangkut pasal 28 tentang Standar Kompetensi yang dikembangkan, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi pribadi.

Penelitian menemukan bahwa pengawasan yang diberikan kepada guru bermula karena rasa ketidakpuasan sekolah dengan kondisi mutu yang ada. Kepala sekolah merasakan bahwa pengetahuan yang dimiliki guru saat ini perlu disesuaikan dengan perkembangan keadaan lingkungan yang terus berubah (*turbulence*) maupun karena tuntutan orang tua murid dalam menghadapi persaingan belajar. Pemahaman kepala sekolah bahwa sekarang sedang terjadi persaingan sejalan dengan konsep persaingan antar sekolah seperti yang dikemukakan oleh Stephen Murgatroyd dan Collin Morgan (1994:4-5).Sedikitnya terdapat tujuh masalah kompetisi yang menggerakkan sekolah ke arah peningkatan mutu, yaitu :

1. Perubahan perilaku konsumen selaku pembayar pajak;
2. Perubahan perilaku orang tua dan peserta didik;

3. Perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berdampak terhadap praktek pembelajaran;
4. Provider baru yang memasuki dunia pendidikan;
5. Perubahan strategi persaingan antar sekolah;
6. Perubahan kebijakan pusat maupun daerah yang berdampak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan; dan
7. Pemahaman terhadap peta demografi sekolah yang berdampak kepada sekolah yang diminati masyarakat.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepengawasan Kepala Sekolah pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu, paling tinggi 80% dari target yang diharapkan. Artinya kondisi mengenai Kepengawasan Kepala Sekolah pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu masih belum mencapai target yang ideal. Kriteria yang ideal pada penelitian ini adalah nilai 100. Jadi, masih ada 20 skor lagi untuk mencapai Kepengawasan Kepala Sekolah yang diharapkan.
2. Profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu, paling tinggi 75% atau skor 75 dari kriteria yang diharapkan. Artinya pendapat responden mengenai Profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu masih belum mencapai target yang ideal. Kriteria yang ideal pada penelitian ini adalah nilai 100. Jadi, masih ada 25 skor lagi untuk mencapai motivasi kerja yang diharapkan.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepengawasan Kepala Sekolah dengan Profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu. Diperoleh nilai koefisien  $r_{xy} = 0,890$  dengan interpretasi, hubungan antara Kepengawasan Kepala Sekolah dengan profesionalisme tenaga pendidik sangat kuat. Artinya apabila Kepengawasan Kepala Sekolah ditingkatkan maka dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik. Hasil pengujian adalah signifikan, yakni kesimpulan ini dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel diambil. Sedangkan pengaruh Kepengawasan Kepala Sekolah terhadap profesionalisme tenaga pendidik diperoleh dari koefisien determinasi sebesar 79,21%. Sedangkan 20,79% dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya budaya kerja,

sikap pimpinan dan sebagainya. Untuk memprediksi bagaimana profesionalisme tenaga pendidik dapat terjadi, tergantung bagaimana pengawasan ditetapkan atau ditentukan melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 3,816 + 1.122X$ . Dari persamaan regresi tersebut, dapat diartikan, apabila nilai kepengawasan kepala sekolah bertambah satu, maka nilai profesionalisme tenaga pendidik akan bertambah 0, 545 atau setiap nilai kepengawasan kepala sekolah bertambah 10, maka nilai produktivitas kerja pegawai akan bertambah sebesar  $10 \times 0, 545 = 5,45$ .

## 5.2 Saran-saran

1. Oleh karena profesionalisme tenaga pendidik pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu belum tercapai target yang diharapkan, karena masih ada peluang dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, maka Kepala SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu sebaiknya lebih meningkatkan tugas pegawainya, lebih fokus dan terarah. Memperhatikan secara cermat segala ketentuan dan ketetapan yang telah dipuruskan organisasi, peningkatan frekuensi pengawasan, fungsi manajemen dan sebagainya yang terkait langsung dengan usaha optimalisasi peningkatan profesionalisme tenaga pendidik.
2. Faktor kepengawasan kepala sekolah masih belum mencapai kriteria yang diharapkan. Oleh karena itu Kepala SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu sebaiknya lebih memperhatikan bagaimana usaha peningkatan profesionalisme tenaga pendidik, misalnya dengan melakukan peningkatan kebutuhan dasar, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dan sebagainya.
3. Kuatnya hubungan antara kepengawasan kepala sekolah dan profesionalisme tenaga pendidik mengandung arti bahwa profesionalisme tenaga pendidik sangat dipengaruhi oleh kepengawasan kepala sekolah pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu. Oleh karena itu, kepengawasan kepala sekolah yang sudah dilakukan dengan baik selama ini agar dipertahankan dan bahkan lebih ditingkatkan.

## PETUNJUK PENGISIAN

1. Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan tentang "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah, Bapak/Ibu yang mungkin sesuai dengan pengetahuan, perasaan, kebiasaan anda atau sebaliknya.
2. Sebelum mengisi, untuk mendapatkan data yang Valid (dapat dipercaya) sebaiknya bacalah semua pernyataan dengan cermat. Terhadap pernyataan-pernyataan tersebut, Bapak/Ibu diminta untuk menanggapinya dengan cara memberi tanda "centang" (√) pada kolom jawaban yang terdapat di kanan sebelah pernyataan.
3. Tanggapan Bapak/Ibu tidak didasarkan pada tingkat kebaikan dari pernyataan-pernyataan tersebut, melainkan pada tingkat kesesuaian dengan diri Bapak/Ibu. Semua jawaban ditulis pada kolom yang sudah disediakan. Dengan ketentuan :
  - a. 1= Sangat tidak setuju
  - b. 2= Tidak Setuju
  - c. 3= Tidak Punya Pendapat
  - d. 4 = Setuju
  - e. 5= Sangat Setuju / amat baik / selalu
4. Jawaban Bapak / Ibu dijamin kerahasiaannya.
5. Hasil penelitian ini tidak akan diekspos (diserbarluaskan) karena bukan untuk konsumsi publik. Atas kerjasama dan partisipasi Bapak / Ibu, saya ucapkan terima kasih, mudah-mudahan segala amal kebaikan dicatat sebagai amal yang sholeh dihadapan Allah SWT. Amiiiiinnn.

## VARIABEL KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		1	2	3	4
1.	Kepala sekolah memantau guru dalam kegiatan penyusunan KTSP				
2.	Kepala sekolah memberikan gambaran secara jelas tentang aturan - aturan yang ada dalam penyusunan KTSP kepada guru				
3.	Kepala sekolah bersama-sama stakeholders mengawasi pelaksanaan kegiatan yang tersebut dalam KTSP				
4.	Kepala sekolah melihat persiapan guru sebelum pelaksanaan pembelajaran di kelas				
5.	Kepala sekolah memantau pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas setiap waktu				
6.	Kepala sekolah memantau pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan melakukan tindak lanjut dari hasil pantauannya				
7.	Kepala sekolah memantau pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan melakukan komunikasi untuk perubahan				
8.	Kepala sekolah memantau guru tentang kemampuan guru dalam semua proses pembelajaran siswa secara menyeluruh melalui kegiatan penilaian.				
9.	Kepala sekolah memantau guru tentang kemampuan guru dalam mengaplikasikan hasil pembelajaran siswa secara efektif.				
10.	Kepala sekolah memantau guru tentang kemampuan guru dalam menganalisis setiap hasil ulangan harian yang telah dilakukan dan dimanfaatkan untuk melakukan perubahan pembelajaran agar menjadi lebih baik				
11.	Kepala sekolah memantau tindak lanjut hasil penilaian yang dilakukan oleh guru				
12.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam membuat perencanaan pembelajaran (RPP)				
13.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam merancang pembelajaran secara komprehensif				
14.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam melaksanakan				

	berbagai model dan strategi pembelajaran				
15.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam membimbing anak bila menghadapi persoalan dalam pembelajaran				
16.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam penguasaan cara menerapkan ICT dalam pembelajaran				
17.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam penguasaan prinsip dan proses pembelajaran				
18.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam memilih metode dan pendekatan pembelajaran				
19.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam menilai kemajuan belajar peserta didik secara total				
20.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam penguasaan alat-alat penilaian terhadap peserta didik				
21.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam penguasaan tindak lanjut hasil penilaian				
22.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam melaksanakan PTK				
23.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam tindak lanjut dari pelaksanaan PTK				
24.	Kepala sekolah menilai hasil PTK setiap semester yang dilakukan oleh guru				
25.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam membuat KTI				
26.	Kepala sekolah menilai tentang kemampuan guru dalam tindak lanjut penyusunan KTI				
27.	Kepala sekolah membina guru dalam pembuatan PTK				
28.	Kepala sekolah membina guru dalam tindak lanjut penyusunan PTK				
29.	Kepala sekolah membina guru dalam pembuatan KTI				
30.	Kepala sekolah membina guru dalam tindak lanjut penyusunan KTI				
31.	Kepala sekolah membina kemampuan guru dalam penguasaan alat-alat penilaian terhadap peserta didik				

32.	Kepala sekolah membina kemampuan guru dalam penguasaan tindak lanjut hasil penilaian				
33.	Kepala sekolah membina disiplin guru				
34.	Kepala sekolah membina tanggungjawab guru				
35.	Kepala sekolah membina Motivasi guru				
36.	Setiap rencana kegiatan sekolah, kepala sekolah meminta guru untuk mengemukakan idea tau gagasan				
37.	Kepala sekolah menindaklanjuti usulan yang diberikan oleh guru				
38.	Guru kurang diberikan kesempatan mengemukakan ide gagasan dalam suatu masalah				
39.	Guru diberikan kesempatan untuk memimpin salah satu kegiatan sekolah selain mengajar				
40.	Guru tidak diperbolehkan membuat sendiri program-program kegiatan siswa di sekolah				



## VARIABEL PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		1	2	3	4
1.	Guru memahami konsep keilmuan pada mata pelajaran yang diampuhnya				
2.	Guru memahami struktur keilmuan pada mata pelajaran yang diampuhnya				
3.	Guru memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan bidangnya				
4.	Guru memiliki penguasaan konsep yang baik untuk materi pelajaran yang akan diajarkannya				
5.	Guru memahami penerapan keilmuan pada mata pelajaran yang diampuhnya dalam kehidupan sehari-hari				
6.	Guru menerapkan konsep keilmuan pada mata pelajaran yang diampuhnya dalam kehidupan sehari-hari				
7.	Guru memahami konsep globalisasi untuk diterapkan pada mata pelajaran yang diampuhnya				
8.	Guru melestarikan nilai-nilai budaya nasional pada mata pelajaran yang diampuhnya				
9.	Guru memiliki inovasi dalam setiap pembelajaran dan menerima hasil inovasi tersebut dengan bijaksana				
10.	Guru memiliki sikap inovatif terhadap pola pembelajaran guna menciptakan rangsangan yang efektif bagi siswa dalam proses belajar mengajar				
11.	Guru mampu menunjukan dan mengaplikasikan keseluruhan proses belajar mengajar yang dapat dimanfaatkan siswa dalam berperilaku yang nantinya akan bermanfaat di masa depan				
12.	Guru menerima hasil inovasi dan dilaksanakan dalam pembelajaran				
13.	Guru memiliki pola pembelajaran yang inovatif untuk menstimulus murid terutama dalam pembelajaran yang sulit dipahami para siswa				
14.	Guru telah memahami manfaat pola pembelajaran yang dilakukan secara variatif, sehingga siswa senang selama				

	mengikuti PBM				
15.	Guru telah mampu mendesain pembelajaran yang bersifat konstruktif dan unik sehingga memberikan dampak yang efektif terhadap pola pembelajaran				
16.	Guru melakukan inovasi dalam metode dan pendekatan pembelajaran untuk meningkatkan prestasi siswa				
17.	Guru memilih sikap pantang menyerah dalam mengembangkan potensi siswa				
18.	Guru memilih sikap tangguh dalam mengembangkan potensi siswa				
19.	Guru mampu menunjukkan dan mengaplikasikan keseluruhan proses belajar mengajar yang dapat dimanfaatkan siswa dalam berperilaku yang nantinya akan bermanfaat di masa depan				
20.	Guru memahami bahwa kemampuan siswa yang heterogen dalam mengikuti PBM sehingga guru menyikapinya dengan selalu aktif memberikan stimulus (rangsangan) agar siswa semangat dalam belajar				
21.	Guru memiliki kemampuan dalam memberikan pengajaran yang efektif dan menarik sehingga membawa siswa tertarik dalam proses pembelajaran				
22.	Guru memiliki kepribadian untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pembelajaran untuk mewujudkan pembelajaran yang aktif, kreatif dan menyenangkan				
23.	Guru memiliki kemampuan untuk mendesain pembelajaran yang konstruktif				
	Guru memiliki sikap untuk terus mengevaluasi setiap hasil pembelajaran yang dilakukannya dan melakukan perubahan - perubahan pola pembelajaran terhadap siswa				
24.	Guru memahami landasan kependidikan dalam pembelajaran				
25.	Guru memiliki kemampuan untuk mengaitkan hubungan antara arti pentingnya pendidikan terhadap lingkungan sosial.				
26.	Guru memiliki dan menguasai ketrampilan dalam proses belajar mengajar				
27.	Guru memahami landasan kependidikan melalui beberapa referensi				

28.	Guru memahami dan menyadari bahwa tugasnya adalah sebagai seorang pengajar dan belajar untuk mengembangkan kemampuannya.				
29.	Guru memiliki rasa bangga dan cinta terhadap profesinya sebagai tenaga pendidik dan mampu mengoptimalkannya melalui pembelajaran yang efektif				
30.	Guru mampu untuk memaksimalkan pembelajaran - pembelajaran yang dapat memberikan stimulus terhadap siswa untuk melakukan perubahan - perubahan				
31.	Guru menerapkan beberapa strategi PBM diantaranya : studens centered, reflection learning, active learning, enjoyable, joyfull learning, quantum learning, revolution.				
32.	Dalam PBM para guru memahami secara kompleks mengenai arti pentingnya proses pembelajaran yang bervariasi				
33.	Guru menerapkan beberapa strategi PBM disesuaikan dengan karakteristik materi yang akan di sampaikan				
34.	Guru mampu dalam membuat perencanaan pembelajaran (RPP)				
35.	Guru mampu dalam merancang pembelajaran secara komprehensif				
36.	Sebelum dilakukan pembelajaran guru melakukan pretest				
37.	Hasil pretest yang dilakukan dibandingkan dengan hasilnya dengan post test				
38.	Guru melakukan UTS sesuai dengan materi pokok yang sudah disampaikan siswa				
39.	Hasil UTS dipergunakan untuk pertimbangan hasil belajar siswa				
40.	Guru melakukan UAS sesuai dengan materi pokok yang sudah disampaikan siswa				

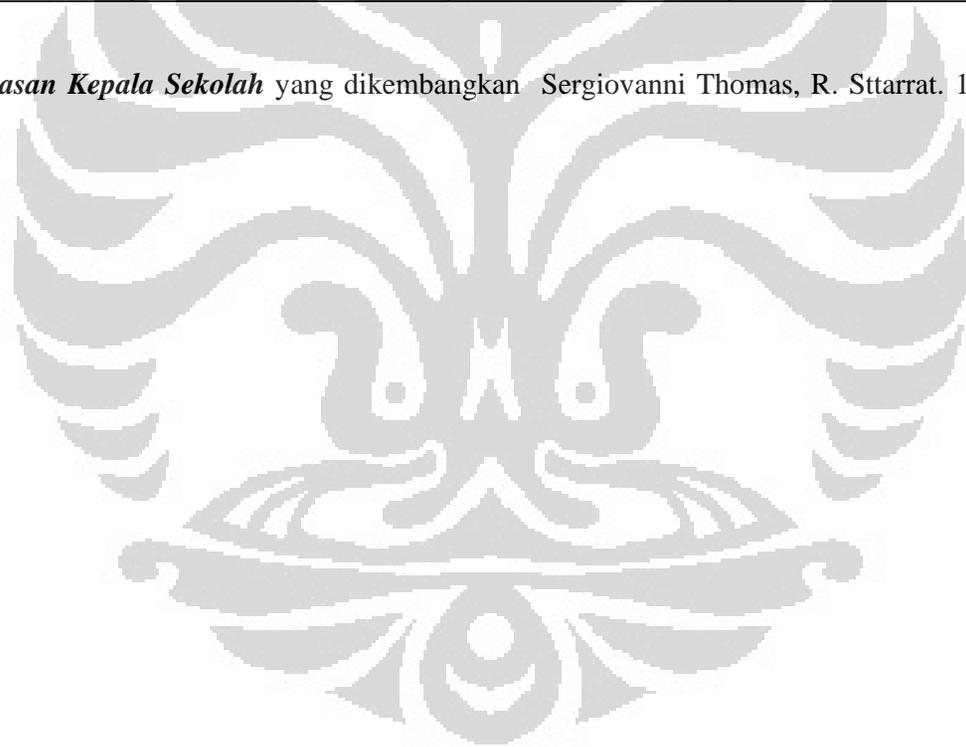
## INSTRUMEN PENELITIAN

### EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH Penelitian pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Aspek	Indikator	Item	Alat Pengumpul Data	Unit Analisis	Responden
Kepengawasan Kepala Sekolah (Y)	Kepengawasan adalah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memantau</li> <li>- Menilai</li> <li>- Membina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegiatan guru menyusun KTSP</li> <li>- Kegiatan guru mengajar di kelas</li> <li>- Kegiatan guru menilai proses dan hasil belajar siswa</li> <li>- Kemampuan guru dalam membuat RPP</li> <li>- Kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran</li> <li>- Kemampuan guru dalam membuat alat penilaian</li> <li>- Kemampuan guru dalam melaksanakan PTK</li> <li>- Kemampuan guru dalam menulis KTI</li> <li>- Kompetensi guru dalam melaksanakan PTK</li> <li>- Kompetensi guru dalam membuat KTI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,2,3</li> <li>4,5,6,7</li> <li>8,9,10,11</li> <li>12,13</li> <li>14,15,16,17,18</li> <li>19,20,21</li> <li>22,23,24</li> <li>25,26</li> <li>27,28</li> <li>29,30</li> </ul>	Angket	Sekolah	Guru

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi guru dalam meningkatkan hasil belajar siswa</li> <li>- Disiplin, tanggungjawab dan motivasi guru</li> <li>- Menghargai ide dan gagasan</li> <li>- Memberikan kepercayaan pada bawahan</li> </ul>	<p>31,32</p> <p>33,34, 35</p> <p>36,37, 38</p> <p>39,40</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Konsep operasional ***Kepengawasan Kepala Sekolah*** yang dikembangkan Sergioanni Thomas, R. Starrat. 1993. *Supervision A Redefinition*. New York: Mc Graw Hill.

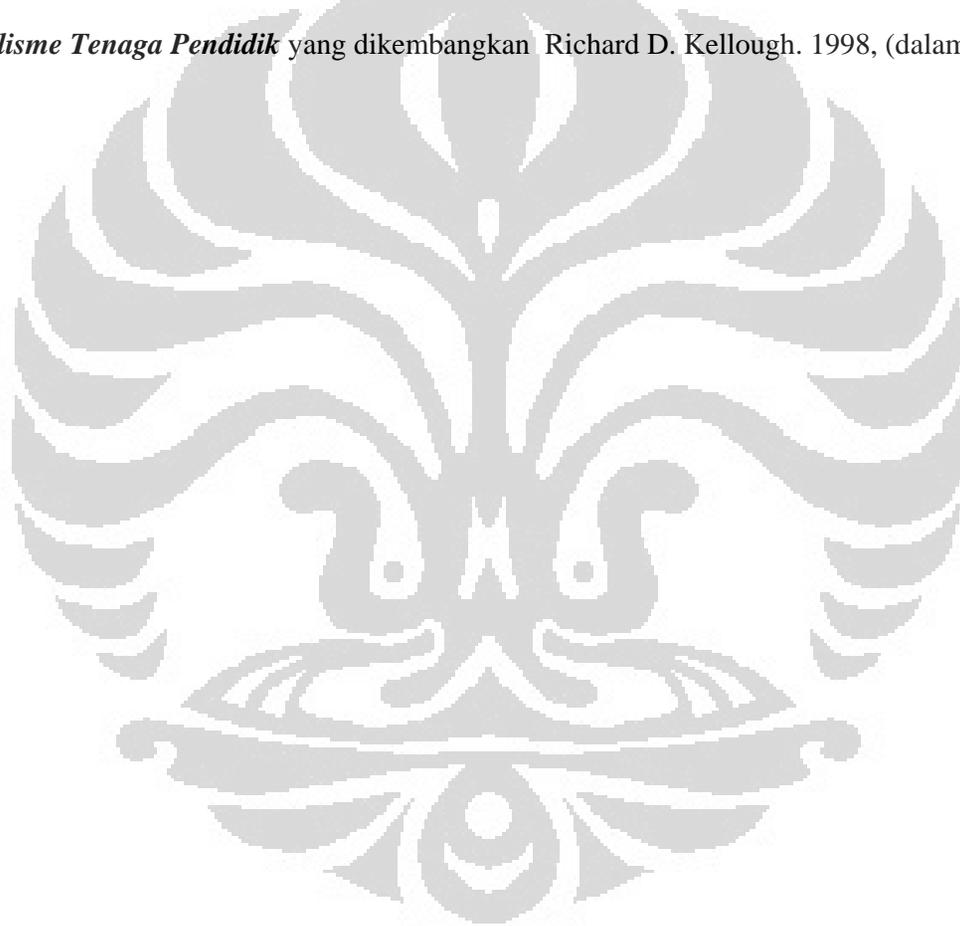


Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Aspek	Indikator	Item	Alat Pengumpul Data	Unit Analisis	Responden
Professionalisme Tenaga Pendidik (X)		- <i>capable personal</i> , (memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan)	- Memahami konsep, struktur, dan metoda keilmuan yang koheren dengan materi ajar;	1,2	Angket	Sekolah	- Guru
			- Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah;	3,4			
			- Memahami penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari;	5,6			
			- Memahami kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.	7,8			
		- <i>inovator</i> , (memiliki komitmen terhadap upaya pembaharuan, perubahan dan reformasi)	- memiliki inovasi dalam setiap pembelajaran dan menerima hasil inovasi	9,10, 11,12			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- sikap inovatif terhadap pola pembelajaran</li> <li>- sikap tangguh dan pantang menyerah untuk terus meningkatkan dan mengembangkan potensi diri para siswa</li> <li>- mampu mendesain pembelajaran yang konstruktif</li> <li>- memahami landasan kependidikan</li> <li>- menerapkan teori belajar dan pembelajaran</li> <li>- menentukan strategi pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik</li> <li>- menyusun RPP berdasarkan strategi yang terpilih</li> <li>- Melaksanakan Pretest</li> </ul>	<p>13,14, 15,16</p> <p>17,18, 19,20</p> <p>21,22, 23,24</p> <p>25,26, 27,28</p> <p>29,30</p> <p>31,32, 33,34</p> <p>35,36</p> <p>37,38</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>developer</i> (memiliki visi keguruan yang mantap dan luas serta prespektif)</li> </ul>				

			- Melaksanakan UTS	39			
			- Melaksanakan UAS	40			

Konsep operasional *Profesionalisme Tenaga Pendidik* yang dikembangkan Richard D. Kellough. 1998, (dalam Sudarwan Danim, 2010).



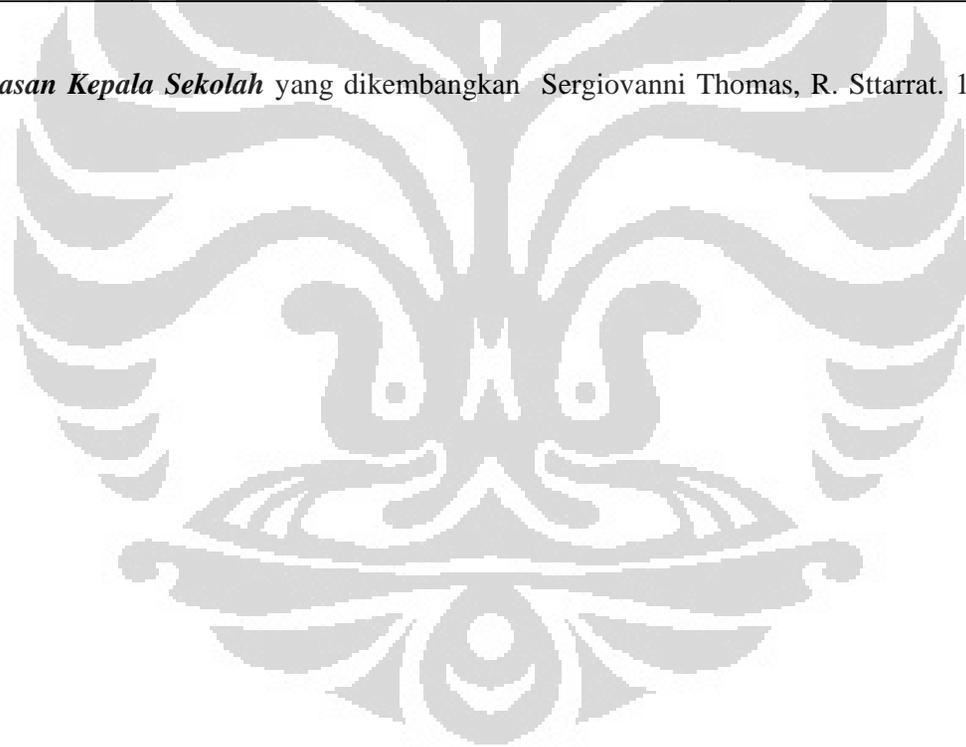
## INSTRUMEN PENELITIAN

### EFEKTIVITAS KEPENGAWASAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH Penelitian pada SMP Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Aspek	Indikator	Item	Alat Pengumpul Data	Unit Analisis	Responden
Kepengawasan Kepala Sekolah (Y)	Kepengawasan adalah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memantau</li> <li>- Menilai</li> <li>- Membina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegiatan guru menyusun KTSP</li> <li>- Kegiatan guru mengajar di kelas</li> <li>- Kegiatan guru menilai proses dan hasil belajar siswa</li> <li>- Kemampuan guru dalam membuat RPP</li> <li>- Kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran</li> <li>- Kemampuan guru dalam membuat alat penilaian</li> <li>- Kemampuan guru dalam melaksanakan PTK</li> <li>- Kemampuan guru dalam menulis KTI</li> <li>- Kompetensi guru dalam melaksanakan PTK</li> <li>- Kompetensi guru dalam membuat KTI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,2,3</li> <li>4,</li> <li>8,</li> <li>12,</li> <li>16,17,</li> <li>19,20, 21</li> <li>22,23, 24</li> <li>25,26</li> <li>27,28</li> <li>29,30</li> </ul>	Angket	Sekolah	Guru

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi guru dalam meningkatkan hasil belajar siswa</li> <li>- Disiplin, tanggungjawab dan motivasi guru</li> <li>- Menghargai ide dan gagasan</li> <li>- Memberikan kepercayaan pada bawahan</li> </ul>	<p>31,32</p> <p>33,34, 35</p> <p>36,37, 38</p> <p>39,40</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Konsep operasional ***Kepengawasan Kepala Sekolah*** yang dikembangkan Sergioanni Thomas, R. Starrat. 1993. *Supervision A Redefinition*. New York: Mc Graw Hill.

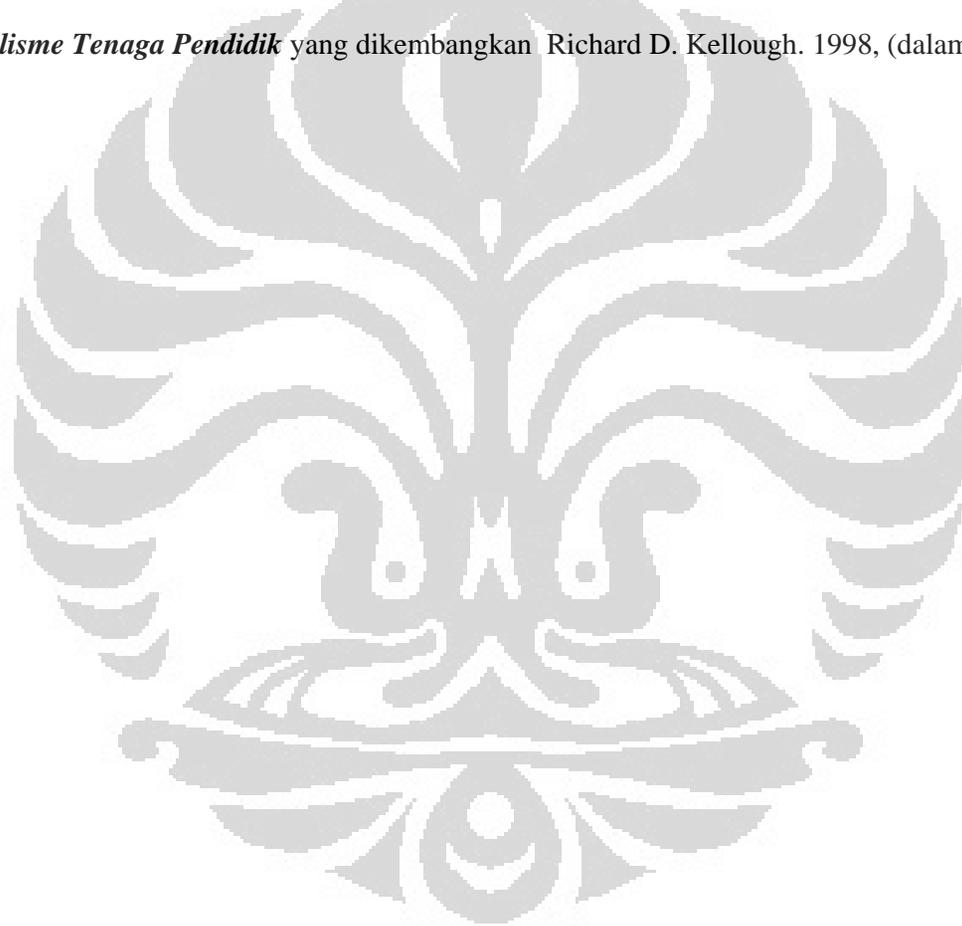


Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Aspek	Indikator	Item	Alat Pengumpul Data	Unit Analisis	Responden
Professionalisme Tenaga Pendidik (X)		- <i>capable personal</i> , (memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan)	- Memahami konsep, struktur, dan metoda keilmuan yang koheren dengan materi ajar;	1,2	Angket	Sekolah	- Guru
			- Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah;	3,4			
			- Memahami penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari;	6			
			- Memahami kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.	8			
		- <i>inovator</i> , (memiliki komitmen terhadap upaya pembaharuan, perubahan dan reformasi)	- memiliki inovasi dalam setiap pembelajaran dan menerima hasil inovasi	9,10, 11,12			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- sikap inovatif terhadap pola pembelajaran</li> <li>- sikap tangguh dan pantang menyerah untuk terus meningkatkan dan mengembangkan potensi diri para siswa</li> <li>- mampu mendesain pembelajaran yang konstruktif</li> <li>- memahami landasan kependidikan</li> <li>- menerapkan teori belajar dan pembelajaran</li> <li>- menentukan strategi pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik</li> <li>- menyusun RPP berdasarkan strategi yang terpilih</li> <li>- Melaksanakan Pretest</li> </ul>	<p>13,14, 15,16</p> <p>17, 19,20</p> <p>21, 23,24</p> <p>25,26, 27,</p> <p>29,30</p> <p>31,32, 33,34</p> <p>35,36</p> <p>37,38</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>developer</i> (memiliki visi keguruan yang mantap dan luas serta prespektif)</li> </ul>				

			- Melaksanakan UTS	39			
			- Melaksanakan UAS	40			

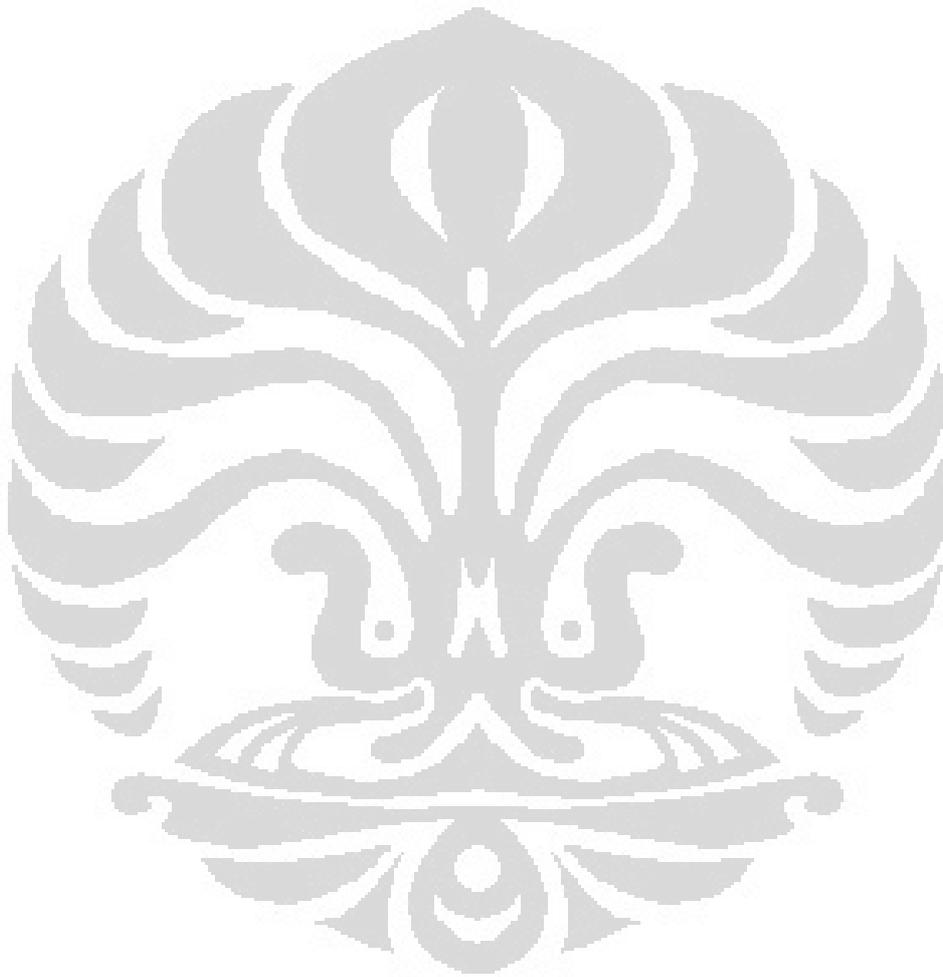
Konsep operasional *Profesionalisme Tenaga Pendidik* yang dikembangkan Richard D. Kellough. 1998, (dalam Sudarwan Danim, 2010).



**Rekapitulasi Skor  
Uji Validitas dan Reliabilitas Efektivitas Pengawasan**

No	Uji Validitas			Uji Reliabilitas		
	Skor	Valid	Tdk Valid	Skor	Reliabel	Tdk Reliabel
1				.345		
2				.389		
3				.442		
4				.180		
5			V	.085		V
6			V	.163		V
7			V	.085		V
8				.308		
9			V	-.028		V
10			V	.163		V
11			V	-.028		V
12				.345		
13			V	.259		V
14			V	.253		V
15			V	.251		V
16				.403		
167				.402		
18				.013		V
19				.347		
20				.393		
21				.549		
22				.326		
23				.518		
24				.326		
25				.378		
26				.312		
27				.371		
28				.432		
29				.480		
30				.421		
31				.415		
32				.419		
33				.345		
34				.389		
35				.442		

36				.412		
37				.371		
38				.480		
39				.485		
40				.485		



SKORING DATA  
EFEKTIVITAS PENGAWASAN

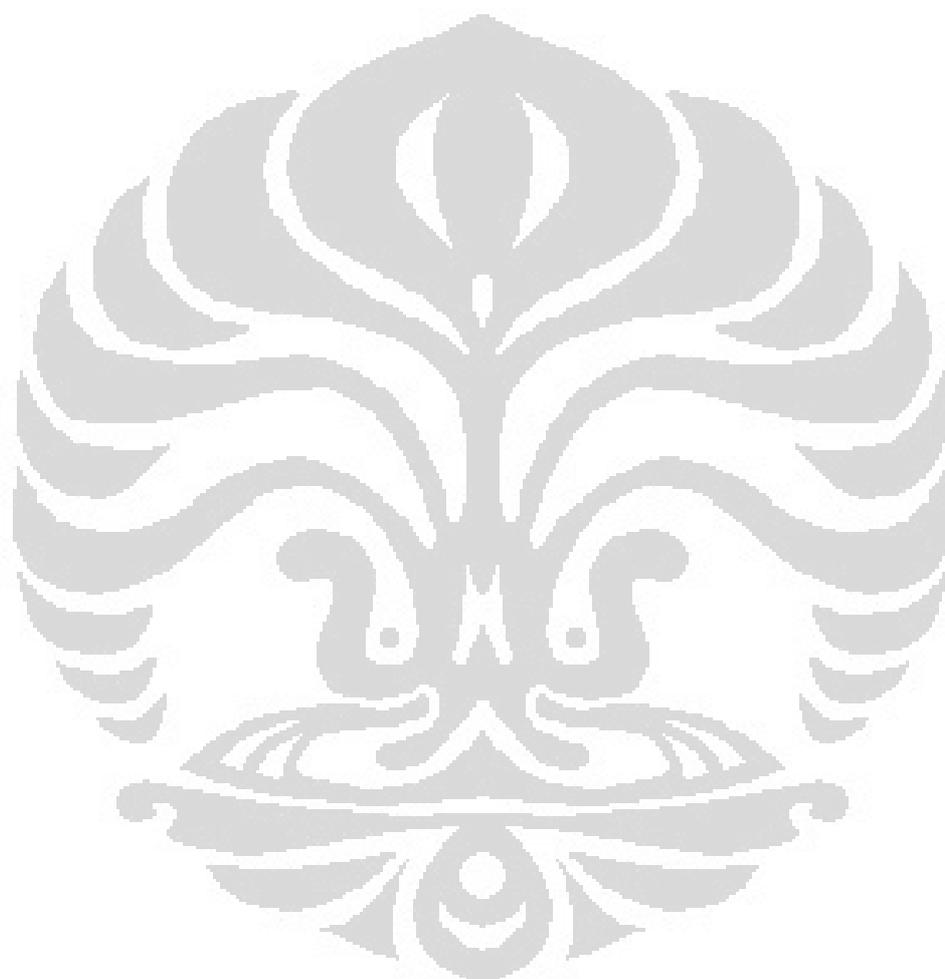
No	Item																														Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	89	
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	83	
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	86	
4	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	85	
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	88	
6	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	83	
8	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	
9	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	90	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	
11	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	92	
12	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	80	
13	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	4	78
14	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	81	
15	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	91	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	91	
17	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	93	
18	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	83	

19	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	87
20	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	86
21	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	80
22	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
23	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90
24	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87
25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88
26	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	79
27	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	85
28	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	83
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	95
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	85
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90
32	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	92

**Rekapitulasi Skor**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Efektivitas Pengawasan**

No	Uji Validitas			Uji Reliabilitas		
	Skor	Valid	Tdk Valid	Skor	Reliabel	Tdk Reliabel
1				.345		
2				.389		
3				.442		
4				.180		
5			V	.085		V
6			V	.163		V
7			V	.085		V
8				.308		
9			V	-.028		V
10			V	.163		V
11			V	-.028		V
12				.345		
13			V	.259		V
14			V	.253		V
15			V	.251		V
16				.403		
167				.402		
18				.013		V
19				.347		
20				.393		
21				.549		
22				.326		
23				.518		
24				.326		
25				.378		
26				.312		
27				.371		
28				.432		
29				.480		
30				.421		
31				.415		
32				.419		
33				.345		
34				.389		

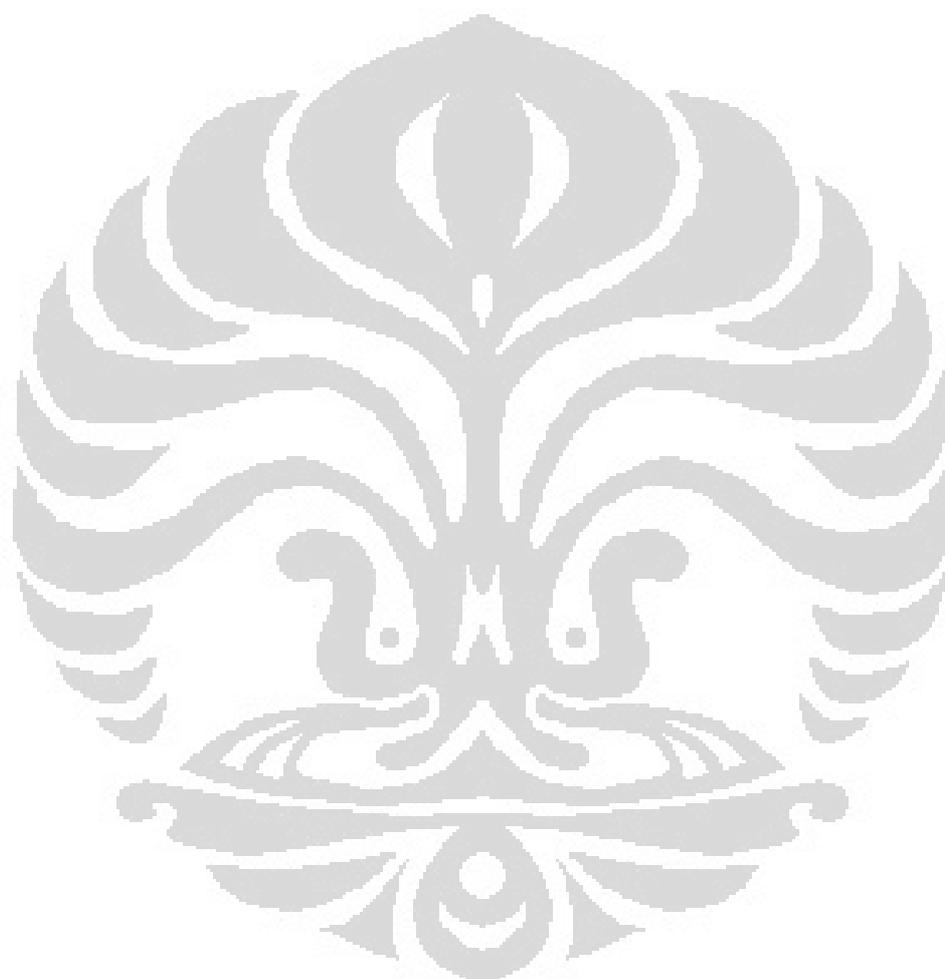
35				.442		
36				.412		
37				.371		
38				.480		
39				.485		
40				.485		



**Rekapitulasi Skor**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Profesionalisme Tenaga pendidik**

No	Uji Validitas			Uji Reliabilitas		
	Skor	Valid	Tdk Valid	Skor	Reliabel	Tdk Reliabel
1				.345		
2				.389		
3				.442		
4				.480		
5				.085		V
6				.463		
7				.085		V
8				.308		
9				.428		
10				.463		
11				.428		
12				.345		
13				.459		
14				.453		
15				.451		
16				.403		
17				.402		
18				.013		V
19				.347		
20				.393		
21				.549		
22				-.226		V
23				.518		
24				.426		
25				.478		
26				.412		
27				.371		
28				.032		V
29				.480		
30				.421		
31				.415		
32				.419		
33				.345		
34				.389		

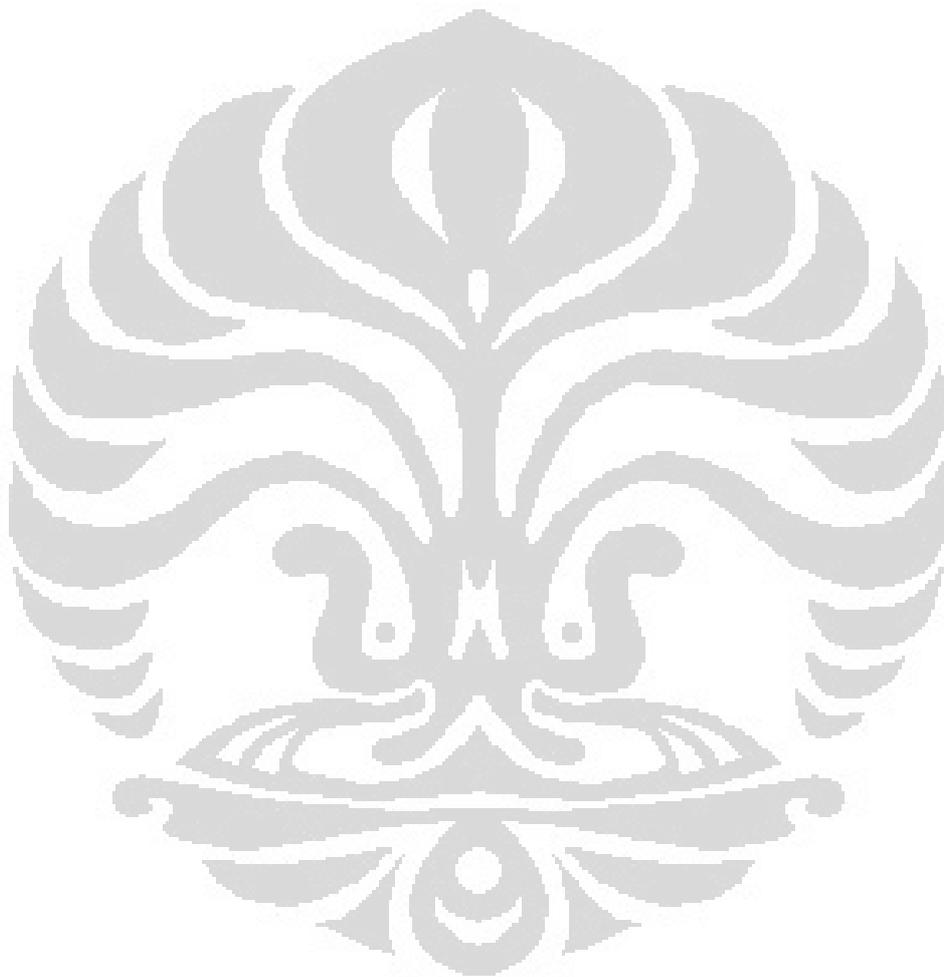
35				.442		
36				.412		
37				.371		
38				.380		
39				.385		
40				.385		



**Rekapitulasi Skor  
Uji Validitas dan Reliabilitas Profesionalisme Tenaga pendidik**

No	Uji Validitas			Uji Reliabilitas		
	Skor	Valid	Tdk Valid	Skor	Reliabel	Tdk Reliabel
1				.345		
2				.389		
3				.442		
4				.480		
5				.085		V
6				.463		
7				.085		V
8				.308		
9				.428		
10				.463		
11				.428		
12				.345		
13				.459		
14				.453		
15				.451		
16				.403		
17				.402		
18				.013		V
19				.347		
20				.393		
21				.549		
22				-.226		V
23				.518		
24				.426		
25				.478		
26				.412		
27				.371		
28				.032		V
29				.480		
30				.421		
31				.415		
32				.419		
33				.345		
34				.389		
35				.442		

36				.412		
37				.371		
38				.380		
39				.385		
40				.385		



**SKORING DATA**  
**PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK**

No	Item																												Jumlah								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29	30	31	32	33	34	35	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	104
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	96	
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2	3	100	
4	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	98	
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	102	
6	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	97
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	97	
8	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	103
9	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105
11	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	108	
12	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	92	
13	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	3	3	3	91	
14	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	95	
15	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	106	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	107	
17	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	110
18	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	97
19	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	106	
20	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	100	

21	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	93	
22	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
23	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105	
24	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	101	
25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	103	
26	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	93
27	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100	
28	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	99	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	110	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	99	
31	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	106	
32	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	100		

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Idochi dan Yayat Hidayat. (2000). *Administrasi Pendidikan; Teori, Konsep, dan Isu*. Bandung: PPS UPI.
- Bafadal. Ibrahim (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Banghart, F. W dan Trull, A. (1973). *Educational Planning*. United States of America. The Micmillan Company.
- Bryson, John. M. (2002). *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Gaffar, fakry (1995). *Perencanaan Pendidikan, dan Metodologi*. Jakarta: Dirjen Dikti. Dibud.
- Gaspersz, Vincent. (2004). *Pereneanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik Suatu Petunjuk Praktek* Jakarta: gamedia Pustaka Utama.
- Gulick, William F. (1984). *Bussiniss Policy and Strategic Management*. Tokyo: Mc. Graww Hill Kogakusha LTD.
- Hamzah, Priatna. (2002). *Pendekatan Manajemen Strategik Datum Mengentaskan wajar Dikdas Sembilan Tahun*. Tesis PPS UPI Bandung, tidak diterbitkan.
- Hendrick, T.E dan Moore, F.G. (1980). *Production/Operation Managemen*.
- Hoy, Wayne K, And Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration: Theory research, and Practice (Six Edition)*. Newyork: Mc Graww Hill.
- Imron, Ali (1996). *Pelaksanaan Pendidikan di Indonesia; Proses, Produk, dan Masa Depan*. J"arta: Bumi Aksara.
- Irianto, Yoyon Bahtiar. (1996). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovato Pendidikan*. Makalah, Materi P2M Jurusan Adpend. FIP IKIP Bandung.
- Jalal, Fasli dan Supriadi Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Kauffman, and Rogger A. (1972). *Educational System Planning*. Englewood: Prentice Hall Inc.
- Lipham, James M. (1985). *The Principalship*. New York: Longman.

- Moleong (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution, S. (1996). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pmerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pearce dan Robinson. (1997). *Manajemen Strategik* Jakarta: Binarupa Aksara.
- Permadi, Dadi. (1998). *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: Sarana Pancakarya.
- Rachmat, Jalaludin. (1998). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Rangkuti, Freddy, (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis; Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rosyada, Dede. (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis (Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan)*. Jakarta: Kencana.
- Rowe, Alan J. Dkk (1989). *Strategic Management A Methodological Approach*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company.
- Saladin, Djaslim. (1996). *Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Geneca Exact.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Gramedia Widayarsana Indonesia.
- Satori, D. (2000). *Sasaran Pembangunan Pendidikan*. Biro Perencanaan Depdiknas.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Analisis Stakeholder Pembangunan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Biro Perencanaan Depdiknas.
- Siagian, SP. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- (2003). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta Renika Cipta

- Sudjana, Nana (2004) *Penilaian Hasil Proves Belajar Mengajar*. Bandung  
Kemaja Rosda Karya.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta .
- Sukardi (2003). *Metodologi penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bum] Aksara.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, dkk. (2003). *Pengendalian Mutu pendidikan Sekolah Dasar; Konsep Prinsip dan Instrumen*. Bandung: Kesuma Karya.
- Surakhmad, Winarno. (1985). *Pengantar Penelitian Ilmiah. Dusus, Methode, Teknik*. Bandung: Tarsito
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Syamsuddin, Abin. (2000). *Analisis Posisi Sistem Pendidikan*. Biro Perencanaan Depdiknas.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Analisis Stakeholder ?embangan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Biro Perencanaan Depdiknas.
- Tampubolon. (1996). *Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. Jakarta: HEDS Project
- Tilaar, HAR. (1993). *Analisis Kebijakan Pendidikan; Suatu Pengantar*. Bandung :Remaja Rosda Karya.
- Timpe, A Dale (2000). *Seri manajemen Sumber Daya manusia "Kepemimpinan"*. Jakarta: Gramedia
- Turmudi, Udi. (1991). *Manajemen Sekolah: suatu Pendekatan Sistem*, Diktat mahasiswa Jurusan Adpend IKIP Bandung: tidak diterbitkan
- Wahyosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yulk, Gary. (1994). *Kepemimpinan dan Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Prinhallindo.

## IDENTITAS PENULIS



Penulis bernama **Kusnadi**, dilahirkan di Indramayu pada hari Minggu, tepat pada tanggal 13 Maret 1967, dari seorang ibu **Darimah** dan bapak bernama **Carut**. Penulis adalah putera ke 2 dari 4 bersaudara.

Atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan pendidikan tingkat dasar di Cilogog dan lulus tahun 1982. Kemudian melanjutkan ke pendidikan tingkat menengah pertama di Losarang dan lulus tahun 1985 selanjutnya penulis mengikuti seleksi CPNS dan terhitung mulai tanggal, 01 April 1986 penulis diangkat menjadi PNS di lingkungan Dinas Pendidikan, di tempatkan di Losarang Kabupaten Indramayu, penulis melanjutkan studinya sambil bekerja di sekolah lanjutan atas dan lulus pada tahun 1989. Pada tahun 2004 penulis melanjutkan studinya di sebuah Perguruan Tinggi Universitas Unidarma, tepatnya di Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Jurusan Ekonomi Akuntansi sampai dengan tahun 2007. Kemudian penulis melanjutkan studi di Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Studi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan sampai dengan tahun 2012 . Adapun tempat tinggal menetap penulis sampai dengan saat ini beralamatkan di Blok Cilogog Desa Rajaiyang RT.12/02 Kecamatan Losarang Kabupaten Indramayu.



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 971 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

28 September 2011

Yang terhormat,  
Kepala SMPN 1 Losarang Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Kusnadi  
NPM : 1006804376

sedang menulis tesis dengan judul "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah: Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 29 September 2011 sampai dengan 29 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.



Sekretaris Program,

**Lina Miftahul Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 970 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

28 September 2011

Yang terhormat,  
Kepala SMPN 1 Terisi Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Kusnadi  
NPM : 1006804376

sedang menulis tesis dengan judul "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah: Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 29 September 2011 sampai dengan 29 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
Sekretaris Program,  
**Lina Miftahul Jannah, M.Si.**  
NIP. 197301272008122002



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 966 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp :-  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

28 September 2011

Yang terhormat,  
Kepala SMPN 2 Terisi Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Kusnadi  
NPM : 1006804376

sedang menulis tesis dengan judul "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah: Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 29 September 2011 sampai dengan 29 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.



**Sekretaris Program,**

**Lina Miftahul Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 967 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

28 September 2011

Yang terhormat,  
Kepala SMPN 3 Terisi Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Kusnadi  
NPM : 1006804376

sedang menulis tesis dengan judul "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah: Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 29 September 2011 sampai dengan 29 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
Sekretaris Program,  
Lina Miftahul Jannah, M.Si.  
NIP. 197301272008122002



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 968 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp :-  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

28 September 2011

Yang terhormat,  
Kepala SMPN 1 Kandanghaur Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Kusnadi  
N P M : 1006804376

sedang menulis tesis dengan judul "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah: Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 29 September 2011 sampai dengan 29 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

Sekretaris Program,

  
Lina Miftahul Jannah, M.Si.  
NIP. 197301272008122002



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 969 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp :-  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

28 September 2011

Yang terhormat,  
Kepala SMPN 1 Lelea Indramayu

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Kusnadi  
NPM : 1006804376

sedang menulis tesis dengan judul "Efektivitas Kepengawasan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Sekolah: Penelitian pada SMP Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 29 September 2011 sampai dengan 29 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
Sekretaris Program,  
  
Lina Miftahul Jannah, M.Si.  
NIP. 197301272008122002