

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN PROFESIONALITAS GURU TERHADAP PRODUKTIVITAS SEKOLAH (Analisis Deskriptif pada Sekolah Dasar di Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang)

Oleh: Hijrah Fitriyani

Abstrak

Persoalan produktivitas sekolah dewasa ini adalah rendahnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan rendahnya kemampuan guru dalam hal profesi, kemampuan personal, maupun kemampuan bermasyarakat, ini yang melatarbelakangi penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru Terhadap Produktivitas Sekolah" (*Analisis Deskriptif pada Sekolah Dasar Di Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang*). Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru Terhadap Produktivitas Sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang didukung dengan studi kepustakaan dan studi dokumentasi serta angket sebagai alat pengumpul data utama. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS 17.00, ketiga variabel dalam penelitian ini termasuk kategori sangat baik. Uji korelasi ketiga variabel dalam penelitian ini yang menunjukkan tingkat hubungan yang sedang. Sementara nilai regresi X_1 dan X_2 terhadap $Y = 36,433 + 0,068X_1 + 0,475X_2$, artinya kenaikan pada variabel Y akan diikuti oleh kenaikan pada variabel X_1 dan X_2 . Sementara koefisien determinasi variabel X_1 terhadap variabel Y sebesar 12%, variabel X_2 terhadap variabel Y sebesar 26% dan variabel X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar 30%. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti perubahan lingkungan, kinerja guru, budaya dan mutu pendidikan. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan profesionalitas guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas sekolah. Adapun rekomendasi yang ingin disampaikan penulis yaitu kepala sekolah lebih aktif dan kreatif dalam mentransformasi informasi dan pengetahuannya terhadap komponen sekolah lainnya, sementara bagi guru harus memiliki kemampuan dasar guru sebagaimana acuan dari pemerintah, dengan begitu, maka produktivitas sekolah akan terwujud. Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Profesionalitas Guru dan Produktivitas Sekolah

1. Konsep-Konsep Dasar Administrasi Pendidikan

Berbicara masalah pendidikan di persekolahan, tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan administrasi pendidikan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Sekolah Dasar sebagai lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi yang didalamnya terdapat kelompok manusia yang melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal diperlukan personil-personil dan tenaga-tenaga administratif yang mampu mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara optimal pula.

Keberhasilan pendidikan di suatu sekolah sangat tergantung pada kemampuan personil yang banyak menguasai ilmu pengetahuan dari berbagai bidang ilmu pengetahuan yang diperoleh dari suatu lembaga pendidikan yang diakui publik. Prestasi suatu sekolah diantaranya disebabkan oleh lengkapnya fasilitas belajar dan mempunyai pengelolaan fasilitas belajar dengan baik, dan dapat diandalkan sebagai sekolah yang mempunyai reputasi tinggi dimasyarakat. Keahlian seseorang dalam bidang ilmu pengetahuan sangatlah mempengaruhi dalam penggunaan fasilitas belajar yang efisien dan efektif. Ilmu administratif membahas tentang usaha-usaha manusia dalam memanfaatkan sesuai potensi yang ada secara optimal guna mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan administrasi dilaksanakan dalam semua bidang pendidikan, katakanlah sebuah sekolah guna mencapai tujuan lembaga itu diterapkan praktek-praktek

administrasi. Semakin kompleksnya penyelenggaraan pendidikan, dengan adanya fasilitas belajar yang semakin canggih memerlukan penataan dan pendekatan yang semakin sistematis. Dengan demikian penerapan administrasi dalam bidang pendidikan semakin dibutuhkan. Lebih jauh beberapa pendapat para ahli tentang administrasi pendidikan antara lain :

Oteng Sutisna melihat administrasi sebagai koordinasi kegiatan organisasi. Menggambarkan administrasi pendidikan "sebagai suatu peristiwa mengkoordinasikan kegiatan yang saling bergantung dari orang-orang dan kelompok-kelompok dalam mencapai tujuan bersama pendidikan anak." (Oteng Sutisna, 1983: 17). Dari sisi lain administrasi dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. "Administrasi adalah tidak lain dari alat untuk mewujudkan kegiatan kerja sama yang efektif untuk mencapai tujuan-tujuan." (Oteng Sutisna, 1983: 18). Sedangkan dipandang dari orang-orang yang terlibat dalam kegiatan, administrasi dapat didefinisikan sebagai "proses yang membuat kegiatan-kegiatan terselenggara dengan efisien bersama dengan dan melalui orang atau orang-orang lain". (Oteng Sutisna, 1983, hal.18). Dilihat dari pandangan ini tampak bahwa administrasi pendidikan merupakan suatu proses kegiatan kerjasama yang dilaksanakan oleh banyak orang guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara sangkil dan mangkus.

Engkoswara (1984, hal. 11) dalam bukunya mengetengahkan bahwa :

"Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan pendidikan yang disepakati". Menurut pandangan ini administrasi pendidikan pada dasarnya merupakan suatu alat/media guna mencapai tujuan pendidikan secara produktif, yaitu sangkil dan mangkus. Menurut Engkoswara kriteria keberhasilan administrasi pendidikan yaitu produktivitas pendidikan, yang dapat dilihat dari hasil atau efektif, dan proses, suasana atau efisien.

Guna mencapai tujuan pendidikan diperlukan berbagai fasilitas dan sumber belajar. Namun demikian pada gilirannya manusialah yang memegang peranan penting, yang menjadi pelaksana dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain manusia organisasional merupakan titik sentral dalam kegiatan administrasi. Siagian (1983, hal. 5) dalam bukunya mengatakan :

"Keberhasilan pelaksanaan, pada gilirannya tidak terletak pada sistematikanya tugas, wewenang dan tanggung jawab; juga tidak pada tersedianya anggaran; juga tidak terletak pada rapinya uraian tugas; juga tidak hanya terletak pada lengkapnya 'aturan permainan' dalam bentuk prosedur dan hubungan kerja. Akan tetapi kurang disadari bahwa hal-hal seperti itu hanya menjadi 'hidup' dan mempunyai makna operasional apabila manusia pelaksananya mempunyai pandangan yang tepat serta kesungguhan kerja untuk melaksanakan tugas kewajiban yang diletakkan di atas pundaknya. "Maka jelaslah bahwa manusia organisasional merupakan unsur terpenting dalam semua kegiatan administrasi dan prosesnya."

Dilihat dari segi fungsi administrasi secara umum menurut Gibson dan Hunt (1965, hal. 3) dalam bukunya mengemukakan: "(1) the allocation of human resources toward achievement of the school system's goals and (2) the allocation of reward to school personel."

Dipandang dari pendekatan perilaku (behavioral approach) maka manusia organisasional merupakan unsur penting dalam kegiatan administrasi dan segala aspek dan prosesnya. Hal ini disebabkan karena faktor manusialah yang membuat kegiatan administrasi menjadi bermakna atau tidak. Mengacu kepada berbagai pendapat para ahli di atas diartikan bahwa administrasi pendidikan adalah pengaturan semua kegiatan secara terkoordinasi yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi tentang sumber daya manusia, sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara ideal.

Fungsi administrasi personil menurut Castetter (1981, hal.49) dalam bukunya meliputi "planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, continuity, security, bargaining, information." Apabila kita perhatikan fungsi administrasi personil di atas, mulai dari perencanaan sampai dengan informasi personil cukup luas.

Kemampuan seorang personil dalam organisasi dapat terlihat dalam suatu pekerjaan yang dilakukan baik dalam mengajar maupun dalam suasana fasilitas belajar yang disuatu perguruan tinggi.

2. Produktivitas Sekolah

a. Pengertian Produktivitas

Konsep Produktivitas mengandung makna "keinginan" dan "upaya" manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan di segala bidang. National Productivity Board (NPB) merumuskan produktivitas sebagai sikap mental (*Attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perbaikan tersebut diharapkan menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan standar kehidupan yang lebih layak. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan dalam Laporan Produktivitas Nasional, bahwa produktivitas mengandung pengertian bahwa "mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini".

Secara formal, produktivitas adalah suatu ukuran ringkas atas kuantitas dan kualitas kinerja dengan penggunaan sumber daya yang ditetapkan. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, sekelompok atau organisasi. Dari persepektifnya, Produktivitas dalam semua masalah mengungkapkan kesuksesan atau kegagalan menghasilkan barang atau jasa dalam kuantitas atau kualitas, dan dengan penggunaan sumber daya dengan baik (John R Schermerhorn, 1993:8).

Dalam doktrin pada konferensi Oslo (1984) tercantum definisi produktivitas semesta, yaitu suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit (M Sinungan, 2003:17).

Karl E Weik dalam A Dale Timple (1992:178) menyatakan: "Begitu banyak penekanan ditetapkan pada peningkatan Produktivitas melalui suatu pemikiran manajerial, analisis, dan perencanaan yang tidak cukup dalam pelaksanaan tindakan-tindakan manajerial".

Secara umum Produktivitas dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). A Blunchor dan E Kapustin sebagaimana dikemukakan oleh Muchdarsyah Sinungan (1987) dalam Malayu SP Hasibuan (2003:126) menyatakan bahwa "produktivitas sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisien".

International Labour Organization (ILO) (1986) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari Produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber-sumber itu dapat berupa tanah, bahan baku dan bahan pembantu, pabrik, mesin dan alat-alat, dan tenaga kerja manusia (Malayu SP Hasibuan, 2003:127).

Harnanto dan Zulkifli (2003:93) mengemukakan bahwa produktivitas adalah cara penggunaan input yang efisien untuk menghasilkan output. Ada dua ukuran produktivitas yaitu : (1) ukuran produktivitas parsial; dan (2) ukuran produktivitas total. Ukuran produktivitas parsial bertujuan untuk mengevaluasi penggunaan secara efisien input tunggal. Sedangkan ukuran produktivitas total bertujuan untuk menilai efisiensi dan seluruh input. Namun demikian, tidak semua produktivitas identik dengan *profit*, hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Sutermeister (1976:3) bahwa "Productivity is considered a primary goal of bussiness. Without a satisfactory level of productivity, a profit oriented organization are interested in doing more work (greater output) without proportionate increase in noney, equipment, and employee hours (inputs).

Pengertian tersebut telah ikut mengarahkan bahwa pendidika sebagai lembaga / organisasi non profit, juga harus mengarah pada oranisasi yang produktif. Seluruh sistem pendidikan sedang mengalami perubahan dan penyesuaian kembali. Yang dicari ialah efektivitas, produktivitas, relevansi dan efisiensi dalam penyelenggaraan pendidikan. Atau

secara singkat dapat disimpulkan bahwa tujuan segala pembaharuan pendidikan ialah terciptanya suatu sistem pendidikan yang : (1) mampu melayani kebutuhan masyarakat sedang berkembang akan pendidikan dalam arti kuantitatif serta menjamin lahirnya para lulusan yang secara kualitatif memenuhi harapan masyarakat banyak (efektifitas dan Produktivitas); (2) menyelenggarakan pendidikan yang dilihat dari segi program kurikuler serta materi dan jenis pengalaman belajar yang mengisinya, selaras dengan dunia pekerjaan yang akan dimasuki oleh para lulusan (relevansi); (3) mendayagunakan tenaga, dana, fasilitas, dan teknologi yang tersedia secara optimal bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (efisiensi) (Sutisna, 1993:4).

Sekolah yang sehat secara akal sehat adalah sekolah yang “baik” dan “efektif” efektivitas sekolah dapat diperlihatkan melalui output ke sekolah tersebut, yang pada gilirannya diukur sesuai dengan prestasi rata-rata murid pada akhir masa pendidikan formal mereka di sekolah tersebut (Jaap Sceheerens, 2003: 5-6).

b. Produktivitas Sekolah

Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumber daya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sejauh mana pencapaian produktivitas pendidikan dapat dilihat dari out put pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan.

Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi serta kepercayaan dari berbagai pihak. Satu hal yang perlu disadari adalah bahwa produktivitas pendidikan harus dimulai dari menata /SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal kedua adalah bahwa penataan SDM harus dilaksanakan dengan prinsip efektivitas dan efisiensi karena efektifitas dan efisiensi adalah kriteria dan ukuran yang mutlak bagi produktivitas pendidikan

Produktivitas Sekolah menurut Prince George County Public Schools (Taylor, 1990) adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu. Rumusan pengertian ini lebih diorientasikan pada pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum.

Pengertian lain tentang produktivitas sekolah dikemukakan oleh Cheng (1996), yakni sekolah efektif menunjukkan kepada kemampuan sekolah dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-ekonominya, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis sekolah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga bekal kepada siswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial sekolah adalah sebagai media bagi siswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis sekolah adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah sekolah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa.

Sekolah harus dipahami sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pada diri siswa tidak dapat diserahkan hanya kepada kegiatan belajar-mengajar (KBM) di kelas, melainkan kepada iklim kehidupan dan budaya sekolah

secara keseluruhan. Setiap sekolah sebagai suatu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman belajar kepada seluruh siswanya.

Manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan, dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tindakan-tindakan manajemen tersebut bersumber kepada kebijakan dan peraturan-peraturan yang disepakati bersama yang diwujudkan dalam bentuk sikap, nilai, dan perilaku dan seluruh orang yang terlibat di dalamnya. Tindakan-tindakan manajemen tidak berlangsung dalam satu isolasi, melainkan terjadi dalam satu keutuhan kompleksitas sistem. Apabila dilihat dalam perspektif ini, dimensi dan indikator sekolah efektif dapat dijabarkan sebagai berikut :

- (a) Mutu mengajar guru. Aspek ini merupakan refleksi dari kinerja profesional guru yang ditunjukkan dalam penguasaan bahan ajar, metode dan teknik/pendekatan mengajar untuk mengembangkan interaksi dan suasana belajar mengajar yang menyenangkan, pemanfaatan fasilitas dan sumber belajar, melaksanakan evaluasi hasil belajar. Indikator mutu mengajar, catatan khusus siswa bermasalah, program pengayaan, analisis tes hasil belajar, dan sistem informasi kemajuan/prestasi belajar siswa.
- (b) Kelancaran layanan belajar mengajar sesuai dengan jadwal. Layanan belajar mengajar merupakan *core business* sekolah. Bagaimana kelancaran indikator penting sesuai dengan jadwal yang telah disusun merupakan indikator penting kinerja manajemen sekolah efektif.
- (c) Umpan balik yang diterima siswa mengenai pekerjaannya. Siswa sepatutnya memperoleh umpan balik yang menyangkut mutu pekerjaannya, seperti hasil ulangan, ujian, atau tugas-tugas yang telah dilakukannya.
- (d) Layanan kesediaan guru terhadap siswa. Untuk kepentingan pengajaran atau hal lainnya, murid memerlukan menemui gurunya untuk berkonsultasi. Kesediaan guru untuk melayani konsultasi siswa sangat penting untuk mengatasi kesulitan belajar.
- (e) Kepuasan siswa terhadap layanan mengajar guru pada khususnya dan layanan sekolah pada umumnya. Siswa merupakan *customer* primer di sekolah, dan oleh karenanya mereka sepatutnya mendapatkan kepuasan atas setiap layanan yang ia terima di sekolah. Tidak perlu diragukan bahwa kepuasan yang dirasakan para siswa akan berpengaruh terhadap motivasi belajarnya.
- (f) Kenyamanan ruang kelas sebagai tempat belajar. Ruang kelas yang baik memenuhi kriteria ventilasi, tata cahaya, kebersihan, kerapian, dan keindahan akan membuat para penghuninya merasa nyaman dan aman berada di dalamnya.
- (g) Ketersediaan fasilitas belajar, seperti untuk kepentingan olah raga, kesenian atau fasilitas lainnya yang menunjang mutu pengalaman belajar siswa. Sebagai "a place for better learning", sekolah memiliki kewajiban menyediakan setiap fasilitas yang mendukung implementasi kurikulum, seperti laboratorium, perpustakaan, fasilitas olah raga, kesenian, dan fasilitas lainnya untuk pengembangan aspek-aspek kepribadian.
- (h) Kesempatan siswa menggunakan berbagai fasilitas sekolah. Sesungguhnya sekolah didirikan untuk melayani para siswa yang belajar, dan oleh karenanya para siswa hendaknya diperlukan sebagai pihak yang harus menikmati penggunaan setiap fasilitas yang tersedia di sekolah, seperti fasilitas olah raga, kesenian dalam segala bentuknya, ruang serba guna, mushola/masjid, laboratorium, perpustakaan, komputer, internet, dan lain sebagainya

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :

1. Sikap mental yang berupa motivasi, disiplin dan etika kerja senantiasa harus dipantau, dijaga dan ditingkatkan.
2. Pengetahuan yang harus selalu dikembangkan, sehingga memiliki wawasan yang luas

sehingga memiliki pengahayaan akan pentingnya produktivitas. Pengembangan pengetahuan dapat diupayakan lewat budaya membaca maupun pembinaan-pembinaan.

3. Pengembangan manajemen-manajemen yang mendorong produktivitas adalah penerapan manajemen partisipatif mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai dengan tindak lanjut hasil evaluasi yang dilakukan bersama-sama sehingga masing-masing merasa memiliki dan bertanggung jawab.
4. Menjaga hubungan insdustrial dengan cara :
 - Menciptakan ketenangan dan kenyamanan kerja
 - Mensiptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis
- Meningkatkan harkat dan martabat tenaga pendidik dan kependidikan yang bangga terhadap bidang kerjanya masing-masing lewat semangat saling menghargai dan menghormati
- Lingkungan dan suasana kerja yang mendukung. Terjaminnya 7-K dan terpenuhinya sarana prasarana yang dibutuhkan
- Pemberian keleluasaan berprestasi dan berkreasi
- Membangun iklim girang kerja dan gila kerja sehingga sisanya akan malu tidak bekerja

Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai untuk bekerja optimal, antara lain dengan senantiasa memperhatikan peningkatan kesejahteraan lahiriah dan batiniah sesuai dengan kemampuan sekolah.

Upaya pemberdayaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan seperti yang dipaparkan diatas perlu senantiasa dikawal, dipantau dan dijaga kelangsungannya melalui peningkatan kegiatan supervisi, monitoring dan evaluasi, sedangkan hasil evaluasi harus senantiasa ditindak lanjuti. Sangatlah diharapkan bahwa kegiatan menjaga, mengawal, memantau dan mengevaluasi bisa dilakukan oleh masing-masing pribadi untuk masing-masing diri sendiri. Kegiatan supervisi, monitoring dan evaluasi pun masih dirasa tidak lengkap kalau dalam tiap tahapan tidak membawa pesan pembinaan, sedangkan tindak lanjut dari evaluasi adalah pemberian, reward and punishment. Reward yang mendidik dan punishment yang konstruktif.

Dilain pihak, produktivitas diukur dari input dan output. Bank Dunia membedakan output dengan outcome. Output adalah pencapaian prestasi belajar siswa yang meliputi pengetahuan, keterampilan, tingkah laku dan sikap yang diukur dengan tes, hasil ujian dan sejenisnya. Sedangkan outcome adalah pengaruh eksternal terhadap output yakni kemampuan seseorang dalam produktivitas ekonomis maupun social lainnya, misalnya peningkatan income dan peningkatan status sosial (Bank Dunia (1989:48).

Selanjutnya pengukuran produktivitas atau efisiensi internal antara lain mempergunakan empat indikator yakni average study time (rata-rata lama waktu belajar), pupil years waited (banyak waktu yang dibutuhkan oleh lulusan), years input per grage (input waktu perlulusan) dan input output ratio (rasio input-output) dengan metode-metode kohort dan sebagainya.

c. *Produktivitas Kelompok Kerja guru*

Dalam kelompok formal dan informal, jumlah anggota kelompok, aturan serta norma dan nilai yang berlaku merupakan atribut yang harus selalu ada dan ditaati oleh setiap individu sebagai anggotanya. Para ahli dinamika kelompok menyatakan, bahwa dalam mengukur tingkat keberhasilan kerjasama individu dalam kelompok tidak hanya dilihat dari norma, aturan serta nilai-nilai yang berlaku dalam kelompok akan tetapi faktor lain yang juga tak kalah pentingnya adalah melihat tingkat dinamis dan produktivitas kelompok. Sehubungan dengan itu, Hammer dan Organ (1978: 327) mengemukakan bahwa: Produktivitas kelompok tidak bisa dilihat dari kemampuan individu dalam memecahkan masalah dirinya dalam kelompok akan tetapi kemampuan kerjasama individu dalam kelompok dalam memecahkan masalah kelompok. Dengan demikian timbul keberanian kelompok dalam mengambil resiko

dalam memecahkan masalah. Pandangan tersebut diungkapkan secara jelas dalam "The risk shift hypothesis" dengan alasan bahwa:

- (1) Dalam kelompok yang sudah matang dan terbuka masing-masing anggota mudah untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah dan semakin produktif, hal ini disebabkan adanya kemudahan individu dalam kelompok untuk mendapatkan informasi
- (2) Bila suatu pemecahan persoalan (masalah) gagal, maka kekalahan lebih merupakan kesalahan kelompok daripada kesalahan perorangan

Pendapat tersebut diatas memberikan gambaran yang jelas bahwa produktivitas kelompok sangat ditentukan oleh kemampuan individu dalam kerjasama untuk memecahkan masalah dalam kelompok atau masalah tugas kelompok. Pemecahan masalah dalam kelompok berhubungan erat dengan proses belajar yang terjadi antara individu dalam kelompoknya. Pengertian produktivitas kelompok sangat berkaitan pula dengan sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perwujudan sikap mental dalam berbagai hal diantaranya:

1. Berkaitan dengan individu anggota kelompok dapat dilakukan melalui peningkatan: a) pengetahuan, (b) keterampilan, (c) disiplin, (d) upaya pribadi, (e) kerukunan kerja dalam kelompok.
2. Berkaitan dengan tugas pekerjaan dapat dilakukan melalui: a) manajemen dan metode kerja kelompok yang lebih baik, b) penghematan biaya, c) tepat waktu, (d) sistem dan teknologi yang lebih baik.

Secara umum dapat dikatakan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Pada konteks lain produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Paul Mali (1978: 6-7), mengemukakan bahwa produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu, produktivitas seringkali diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam suatu aktivitas tertentu. Selain itu Whitmore (1979: 2) mengemukakan sebagai "suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu kelompok atau organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai suatu rasio dari output yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Dalam hal ini Fattah (199: 15) menyatakan:

.....pengertian konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Berdasarkan pada pengertian teknis, produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemausiaan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan tugas. Oleh karena itu, mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel, juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi. Paul Mali dalam Fattah (199: 16) menyatakan bahwa:

Dalam mengukur produktivitas berdasarkan kombinasi antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dikaitkan dengan performance dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan atau rasio antara pencapaian performance dengan sumber-sumber yang dialokasikan.

Sementara itu Aroef (1986: 660) menyatakan bahwa:

Produktivitas adalah rasio antara efektivitas menghasilkan keluaran dan efisiensi penggunaan sumber masukan. Dengan kata lain, bahwa pengertian produktivitas

memiliki dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua merujuk kepada upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Penjelasan tersebut diatas, menjabarkan tentang produktivitas secara total atau secara keseluruhan, artinya keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam kelompok. Masukan tersebut lazim dinamakan sebagai faktor produksi. Keluaran yang dihasilkan dari masukan yang melakukan proses kegiatan bentuknya dapat berupa produk atau jasa.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kelompok, diantaranya adalah: kemampuan individu sebagai anggota kelompok, sikap individu dan keterampilan individu dalam bekerjasama dalam kelompoknya, manajemen kelompok maupun organisasi kerja kelompok, komitmen kelompok dll. Dengan demikian, produktivitas kelompok dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari luar individu anggota kelompok atau eksternal faktor. Faktor yang berasal dari individu anggota kelompok meliputi: a) pendidikan, b) motivasi dan kepuasan kerjasama dalam kelompok, c) komitmen kelompok. Sedangkan faktor yang berasal dari kelompok: (a) fasilitas yang tersedia dalam kelompok, (b) keeratan hubungan (*cohesiveness*), (c) iklim kelompok (iklim kerja kelompok) dan (d) kepemimpinan kelompok.

3. Metode Pokok Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan alat manajemen pada organisasi. Hal ini tersebut berguna untuk membantu mengevaluasi perencanaan, kebijakan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya. Ditingkat sektoral organisasi, pengukuran produktivitas digunakan sebagai alat analisis yang mendorong efisiensi. Sedangkan di tingkat regional, pengukuran produktivitas dapat dijadikan sebagai alat perbandingan dalam melacak tingkat pertumbuhan dan tingkat produktivitas.

Pengukuran umum produktivitas memang sangat erat dengan pengukuran efisiensi dan penggunaan. Namun pengukuran terbaru dalam produktivitas telah melibatkan kualitas didalamnya. Menurut Shaw (1989), perbaikan produktivitas adalah lebih baik ditingkatkan dengan cara mengerjakan lebih banyak dengan sumber daya yang sama, mengerjakan lebih sedikit dengan penggunaan sumber daya yang lebih besar, atau mengerjakan lebih sedikit dengan mengonsumsi sumber daya yang lebih sedikit (Dhorothea WA, 2004:15-16).

Dalam kepentingan pengukuran, masing-masing sekolah atau sistem pendidikan membutuhkan seperangkat indikator mutu (kualitas) pendidikan. Terdapat banyak sekali indikator berkaitan dengan pendidikan yang berhubungan dengan siswa, guru, kurikulum, sekolah, masyarakat dan keuangan, yaitu sebagai berikut:

1. Indikator yang berhubungan dengan siswa adalah seperti jumlah siswa yang terdaftar, prestasi belajar, kehadiran, masalah tingkah laku, dan perilaku
2. Indikator yang berhubungan dengan guru adalah seperti jumlah guru yang terlatih, perilaku mengajar, dan pengembangan profesional.
3. Indikator yang berhubungan dengan kurikulum adalah seperti jumlah dan jenis mata pelajaran yang ditawarkan.
4. Indikator yang berhubungan dengan sekolah seperti rasio guru dan siswa, rasio kecelakaan, dan fasilitas yang dimiliki.
5. Indikator yang berhubungan dengan masyarakat adalah seperti kepuasan orang tua siswa, penghargaan orang tua, keterlibatan orang tua, dan tujuan para tamatan.

6. Indikator yang berhubungan dengan keuangan adalah berkaitan dengan jumlah uang yang dibelanjakan untuk pendidikan secara keseluruhan serta untuk jenis-jenis pendidikan tertentu.

Indikator apapun yang dipilih oleh suatu sekolah atau sistem pendidikan semuanay harus sesuai dengan karakteristik yang bersifat baku. (direktorat sekolah lanjut pertama, 2000:20)

M. Sinungan (2003:23) menyatakan bahwa secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya;
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugs seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seprti itu menunjukkan pencapaian relatif; dan
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya , dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran / tujuan
4. Paling sedikit ada dua jenis tingkat pebandingan yang berbeda, yaitu :

$$(1) \text{ Produktivitas Total} = \frac{\text{HasilTotal}}{\text{MasukanTotal}}$$

$$(2) \text{ Produktivitas Parsial} = \frac{\text{HasilParsial}}{\text{MasukanTotal}}$$

Sedangkan produktivitas perusahaan dapat dinyatakan:

$$Pt = \frac{Ot}{L + C + R + Q}$$

Dengan ketentuan:

Pt: Produktivitas total

L: Faktor masukan tenaga kerja (labour input)

C: Faktor masukan modal (capital input)

R: Masukan bahan mentah dn barang yang dibeli (raw material and purchased parts input)

Q: Faktor masukan barang-barang dan jasa

Ot: Hasil total (total input)

Sementara itu, Omachu dan Beruvides (1998) dalam Dorothea (2004:16) merumuskan produktivitas sebagai perbandingan output dengan input dikalikan dengan faktor kualitas yang secara matematis dapat digambarkan:

$$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} \times \text{Faktor Kualitas}$$

Keterangan: Input : Sumber daya yang digunakan

Output : Hasil yang diapai

Faktor kualitas ini adalah skor atau nilai yang berkaitan dengan jaminan kualitas. Factor kualitas ini juga sering disebut dengan indeks kualitas yang merupakan tingkat kualitas yang dihitung berdasarkan persentase jawaban positif dari rensponden terhadap kualitas produk yang dihsilkan.

Sedangkan lagasse(1985) dalam dorothea(2004:16) membagi dua jenis produktivitas yaitu : 1) Produktivitas jenis I, sebagai produktivitas tenaga kerja yang merupakan jenis produktivitas yang khusus bagi pelayanan ; dan 2) produktivitas jenis II, merupakan bentuk umum yang mentransformasikan semua output dan input kedalam pengukuran produktivitas.

Al-Darrab (2000) dalam Dorthea (2004:16-17) merumuskan produktivitas yaitu:

Atau jika hal tersebut melibatkan kualitas, dirumuskan:

$$\text{Produktivitas} = \text{Efisiensi} \times \text{Penggunaan}$$

$$\text{Produktivitas} = \text{Efisiensi} \times \text{Penggunaan} \times \text{Faktor Kualitas}$$

Dengan ketentuan bahwa:

$$\text{Penggunaan} = \frac{\text{Jam kerja yang sesungguhnya digunakan}}{\text{Jam kerja yang tersedia}} \times 100$$

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Estándar jam kerja yang menghasilkan}}{\text{Jam kerja yang sesungguhnya digunakan}} \times 100$$

4. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

a. Konsep Dasar Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Banyak ahli yang membuat definisi tentang kepemimpinan, diantaranya adalah John Locke (1997) dan Oteng Sutisna (1989) yang melukiskan kepemimpinan secara umum sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang lain menuju pencapaian sasaran atau tujuan bersama. Definisi ini mencakup tiga elemen berikut :

- Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada kepemimpinan. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. Dalam kaca mata teori perilaku (*behavioural theory*), kepemimpinan dideskripsikan dengan sejauhmana pemimpin berperilaku. Analisisnya mencakup perilaku pemimpin dan efek perilaku pemimpin terhadap produktivitas dan kepuasan kerja staf atau bawahan. (Razik & Swanson, 1995).

- Kepemimpinan merupakan suatu proses.

Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu, seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas, kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin. Lebih jauh Sergiovani menjelaskan (Razik & Swanson, 1995) bahwa dalam pandangan budaya, aspek-aspek budaya organisasi merupakan hal-hal yang bisa dihitung untuk pencapaian tujuan yang dibuat. Budaya diterjemahkan sebagai kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, artifak, dan berbagai tradisi organisasi yang telah dianut secara bersama oleh para anggota organisasi. dalam hal ini kepemimpinan merupakan suatu hal yang melekat dengan budaya itu sendiri.

- Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Apabila

kita mencermati kekuasaan yang dimiliki seseorang di dalam organisasi, kekuasaan tersebut dapat mengarahkan perilaku dan interaksi manusia di dalam organisasi. Razik & Swanson (1995) mendefinisikan kekuasaan dalam konteks kepemimpinan sebagai kekuatan untuk menentukan arah perilaku yang diharapkan dalam situasi interaksi manusia. Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa kepemimpinan selalu melibatkan unsur pemimpin, pengikut, dan konteks. Ketidadaan salah satu dari ketiga unsur tersebut akan menghilangkan esensi pemimpin itu sendiri. Dan pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya. Kepemimpinan merupakan upaya untuk menggerakkan berbagai sumber daya melalui SDM untuk mencapai tujuan dan perubahan zaman akan selalu mempengaruhi sasaran-sasaran yang harus dicapai oleh sekolah, karenanya harus diketahui dengan akurat, bagaimana kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah yang berada dalam lingkungan sistem terbuka harus memimpin

2) Fungsi Kepemimpinan

Wahjosumidjo (1996:349), mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki. Sementara itu Sondang P. Siagian (1999:47), mengemukakan lima fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu : (1). Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, (2) wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi, (3) pimpinan selaku komunikator yang efektif, (4) mediator yang handal. Khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama menangani situasi konflik, (5) pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

3) Syarat-Syarat Menjadi Pemimpin

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya. Menurut Tracey (1974:53-55), keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*. Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey: a) *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik. b) *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya. c) *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan. Suradinata (1979:75) mengemukakan, seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan tersebut meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi tersebut berada, (2) seorang pemimpin harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas

diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan sylabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif. Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata menyatakan bahwa pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu: (1) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.

b. Konsep Kepemimpinan Pendidikan

Tipe-tipe kepemimpinan pendidikan. Menurut Emmy F dan Tuti R. (2003: 161) dapat diklasifikasikan kedalam empat tipe yaitu:

1. Tipe Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan "authoritarian". Dalam kepemimpinan yang otoriter pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otoriter hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan atau anggota hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak. Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki rapat atau musyawarah.

2. Tipe "laissez-faire"

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggungjawab bersimpang siur secara tidak merata diantara anggota kelompok. Dengan demikian mudah terjadi konflik.

3. Tipe Demokratis

Pemimpin bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan

kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya, juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan selanjutnya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggungjawab.

4. Tipe Pseudo-demokratis

Tipe ini disebut juga demokrasi semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia berikap otoriter. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, konsep-konsep yang ingin diterapkan dilembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetap situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama.

Kepemimpinan pendidikan bertujuan agar kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan dan atau pengajaran secara efektif dan efisien. Tujuan kepemimpinan lebih merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai. Untuk memungkinkan tercapainya tujuan tersebut, seorang pemimpin harus melakukan berbagai fungsi kepemimpinannya.

Gross (1991), yang dikutip oleh Idochi Anwar (2000: 31) mengklasifikasikan ada 6 fungsi kepemimpinan yaitu:

- o Fungsi untuk menentukan tujuan
- o Fungsi untuk menjelaskan
- o Fungsi untuk melaksanakan
- o Fungsi untuk memilih cara yang tepat
- o Fungsi untuk memberikan
- o Fungsi untuk merangsang para anggota untuk bekerja.

Sementara menurut Kartini Kartono (2003) menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut: “memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam pendapat lainnya, Burhanuddin (1994: 67), secara operasional mengklasifikasikan tiga fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai. Artinya pemimpin berusaha membantu kelompok untuk merumuskan tujuan pendidikan yang memenuhi syarat agar dapat dijadikan pedoman dalam menentukan kegiatan-kegiatan
2. Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan kegiatan dan rangka mencapai tujuan organisasi. Artinya bagaimana pemimpin mampu menggerakkan bawahan agar serangkaian kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan baik. Teknik yang digunakan meliputi *actuating, leading, directing, motivating, staffing*.
3. Fungsi yang berhubungan dengan pencitraan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan dengan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreativitas tinggi. Artinya pemimpin harus menciptakan iklim organisasi yang mampu mendorong peningkatan produktivitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal.

c. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*

Pemimpin sekolah adalah orang yang mempunyai posisi kepemimpinan yang penting. Pemimpin sekolah memiliki wewenang atau hal legitimasi untuk memberi perintah atas dasar kekuasaan yang sah yang diberikan oleh suatu badan resmi, akan tetapi tidak menjamin bahwa pimpinan sekolah adalah seorang pemimpin. Dalam sistem pendidikan, kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolahnya secara keseluruhan, melalui kegiatan pengelolaan pendidikan.

Pemimpin sekolah harus terlibat dalam kepemimpinan administratif dan pengawasan. Keterlibatannya dalam kepemimpinan administratif meliputi pengaturan sistem pendukung sekolah yang diperlukan, sedangkan dalam aspek pengawasan meliputi tugas pengembangan staf dan pengawasan klinis.

Kepala sekolah merupakan satu faktor yang terpenting dalam proses pencapaian keberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya. Dengan demikian kepala sekolah sangat diharapkan peranannya untuk mengendalikan agar pendidikan berjalan sesuai harapan semua pihak. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah tergantung kepada guru, karena guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

Seperti yang dikemukakan oleh Boardman (1953: 90) bahwa:

“.....tugas utama kepala sekolah dan guru adalah menyukseskan pendidikan dan pengajaran, akan tetapi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah hendaknya memimpin guru, para pegawai dan orang tua murid. Oleh karena itu, ia harus memiliki kemampuan mengorganisasi dan membantu para guru dalam merumuskan program agar pengajaran di sekolah maju”

Dilihat dari tugas, kepala sekolah mempunyai tugas intern dan ekstern. Tugas intern berhubungan dengan usaha menciptakan kerjasama diantara pegawai yang ada di lingkungan sekolah, sehingga tercipta iklim kerja yang optimal. Sedangkan tugas ekstern berkaitan dengan kerjasama pihak luar yaitu masyarakat, orang tua atau wali, organisasi profesi, dinas atau instansi terkait dan berbagai pihak lain yang memberikan kelancaran bagi pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membawa dan mengelola segala sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan pendidikan. Upaya untuk memberdayakan segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk mencapai tujuan sekolah inilah yang dinamakan dengan manajemen pendidikan, yang merupakan bagian bagian Administrasi pendidikan secara keseluruhan.

Untuk keberhasilan kepemimpinan di sekolah ada sejumlah hal yang secara khas bagi para kepala sekolah (Lipham, Rankin, Hoeh Jr., 1985:70-71), yaitu:

Pertama, Kepala sekolah harus menyadari bahwa kualitas kepemimpinannya merupakan hal yang penting dalam kesuksesan sekolah. *Kedua*, Kepala sekolah harus bisa merubah gaya kepemimpinan mereka sebagaimana diperingatkan oleh situasi organisasi. *Ketiga*, kepala sekolah harus membuat pandangan kepemimpinan jangka panjang. *Keempat*, kepala sekolah harus memahami bahwa situasi sekolah itu kompleks, dinamis, dan interaktif. *Kelima*, kepala sekolah harus membuat pandangan yang luas dan bahkan terbatas tentang hubungan keorganisasian. *Keenam*, kepala sekolah harus menyadari tidak hanya penggunaan satu kriteira dalam evaluasi kualitas kepemimpinannya, tetapi juga kriteria yang banyak.

Sementara menurut Robert G. Owens (1991:159) memandang dengan pandangan baru mengenai kepemimpinan kepala sekolah. Ia mengatakan bahwa kepemimpinan telah berpindah dari kompetensi kepemimpinan kepala sekolah kepada kesempurnaan disekolah (*exelent school*). Dari berbagai penelitian yang dianalisisnya, Owens mengungkapkan bahwa sudah semakin jelas untuk mewujudkan sekolah yang sempurna maka ada dua hal dalam kepemimpinan yang harus diperhatikan yaitu:

1. Pemimpin sekolah tidak hanya memperhatikan tradisi yang dimiliki sudah sejak lama, tetapi mereka harus mulai membangun tuntutan tradisi baru yang lebih tinggi
2. Pemimpin sekolah harus mampu membangun budaya sekolah, dimana personil sekolah memiliki keyakinan yang kuat, mampu mengidentifikasi secara pribadi dan mereka mau menyerahkan loyalitas mereka untuk kepentingan sekolah

Dalam bahasa lain, Bush dan Glover (2003:33) mengungkapkan ada beberapa implikasi yang harus diperhatikan dan dilakukan untuk mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah saat ini berdasarkan perkembangan teori kepemimpinan sebagai berikut.

- i. Melakukan berbagai hal yang bersifat pelajaran kepemimpinan dengan fokus yang jelas: pembelajaran, tujuan utama sekolah dan persyaratan pengajaran untuk mencapai pembelajaran yang efektif
- ii. Mendukung transformasi kepemimpinan secara berkelanjutan dalam hal literatur, pernyataan kebijakan formal, saran untuk mengembangkan keterampilan portofolio yang dibutuhkan untuk mentransformasi sekolah.
- iii. Menghindari berbagai masalah yang mungkin berkaitan dengan transformasi kepemimpinan termasuk potensial untuk memanipulasi para pengikut, satu hal penting bagi pemimpin untuk mengembangkan partisipasi atau penfektan kelompok yang memungkinkan bagi staf dan yang lainnya untuk berkontribusi dalam proses pembuatan visi dari pada hanya menerima visi yang dibuat oleh pemimpin.
- iv. Pelatihan termasuk mengenai manajemen supaya dapat mengimplementasikan visi.
- v. Disarankan oleh model kontingensi (situasional) satu syarat bagi pemimpin adalah gaya kepemimpinan portofolio.

d. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang menarik untuk dibicarakan. Ide awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc. Gregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya kedalam konteks keorganisasian oleh Bernard Bass (Yuki, 1994:210).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Bass dalam Epitropaki (2001:1) mengemukakan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Transformational leadership is a form of leadership that occurs when leader broaden and elevate the interest of their employees. When they generate awariness and acceptance of the purposes and the mission of the group and when they stir their employees to look beyond their own self interest for the good of the group.

Perhatian pada kepemimpinan didalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan ini kerap kali bertentangan dengan anggapan bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Dalam merumuskan proses perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi didalam praktik proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, dimana manusia cenderung dipandang sebagai suatu *entity* ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan system imbalan dan umpan balik negatif dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Kepemimpinan transformasional dijalankan oleh pemimpin dengan:

- a. Cerdas mengeluarkan pikirannya mengenai suatu visi masa depan
- b. Menggunakan berbagai kriteria dan simbol untuk mengkomunikasikan visi dan pesannya
- c. Merinci mengenai pentingnya memiliki perasaan yang kuat mengenai tujuan dan misi bersama
- d. Berbicara dengan optimis dan antusias dan menunjukkan percaya diri bahwa tujuan bisa tercapai
- e. Menimbulkan kepercayaan dan tanggung jawab para pengikutnya dengan melakukan hal yang benar tidak semata-mata melakukan sesuatu secara benar
- f. Menanamkan kebanggaan para pengikutnya terhadap berbagai hal yang terkait dengan mereka
- g. Memperbincangkan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi mereka
- h. Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis suatu keputusan
- i. Mencari pandangan yang beragam manakala memecahkan suatu masalah
- j. Membujuk para pengikut untuk menantang asumsi lama mereka dan memecahkan masalah dengan cara baru
- k. Menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih
- l. Mempertimbangkan perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi (keinginan) para pengikut
- m. Merasa iba, apresiatif dan responsif kepada setiap pengikut dan mengenali serta merayakan setiap prestasi para pengikut

Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategis dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Dari berbagai kajian mengenai kepemimpinan transformasional, Olga Epitropaki (2001:1) mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi yaitu:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin
- f. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan

Demikian halnya, Yuki (1994:311-315) mengemukakan dari berbagai hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional. Beberapa pedoman bagi pemimpin yang mengimplementasikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut ini.

- Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik
- Kembangkan sebuah visi untuk mencapai visi tersebut
- Artikulasikan dan promosikan visi tersebut
- Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis
- Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut
- Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri
- Rayakan keberhasilan
- Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menemukan nilai-nilai utama
- Memimpin melalui contoh
- Menciptakan memodifikasi atau menghapuskan bentuk-bentuk cultural
- Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan

Perbedaan kepemimpinan transformasional, transaksional dan kharismatik

Kepemimpinan transformasional, transaksional dan kharismatik dapat dibedakan dari dua sudut pandang yaitu 1) efek pemimpin terhadap para pengikutnya dan 2) cara yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut.

Sudut Pandang	Jenis Kepemimpinan		
	Transformasional	Transaksional	Kharismatik
Efek Pemimpin terhadap para pengikutnya	- Menimbulkan efek emosional yang kuat - Mengembangkan pengikut untuk tidak tergantung - Komitmen terhadap cita-cita	- Kurang menimbulkan efek emosional pengikut - Mengembangkan pengikut untuk selalu tergantung - Kesetiaan terhadap perubahan sesuai dengan kebutuhan	- Menimbulkan efek emosional yang kuat - Mengembangkan pengikut untuk tergantung - Kesetiaan terhadap pribadi
Cara mempengaruhi para pengikut	- Kharisma (proses mempengaruhi pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut) - Stimulasi intelektual - Perhatian yang diindividualisasi	- Kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan dan penggunaan insentif dan contingent rewards untuk mempengaruhi motivasi - Pemantauan para pengikut dan tindakan-tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. - Penggunaan contingent punishment dan tindakan-tindakan memperbaiki lainnya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar-standar kinerja yang dapat diterima.	Persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan actual dan perilaku pemimpin

5. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi personil sekolah untuk melakukan atau tidak melakukan suatu hal atau berbagai hal untuk mencapai tujuan. Tujuan sekolah merupakan suatu yang dinamis terkait dengan keinginan dan kepuasan pelanggan sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus memfasilitasi dan mentransformasi berbagai harapan dan keinginan pelanggan sekolah menjadi suatu visi sekolah kemudian mewujudkannya kedalam suatu aksi.

Untuk itu kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk menginspirasi semua orang dan pihak yang terkait dengan pengelolaan pendidikan. Ackoff (2005:4) mengemukakan: *leadership also requires the ability to implement pursuit of the vision. Inspiration without implementation is provocation, not leadership. Implementation without inspiration is management or administration, not leadership. Therefore, must be both creative, in order to inspire and courageous, in order to induce implementation*

Hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah di beberapa sekolah di Yogyakarta (Rumtini Ikhsan, online) menyarankan dalam pelaksanaannya manajemen berbasis sekolah yang semakin meluas pada era otonomi daerah semakin menempatkan kepemimpinan transformasional pada posisi penting. Kepentingan ini tentu saja akan terfokus pada *core business* sekolah yaitu proses pembelajaran. Sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah harus tetap memfokuskan berbagai upaya transformasi pada upaya perbaikan proses pembelajaran. Lontos & Balster (1992:3) mengemukakan beberapa ide mengenai strategi yang digunakan oleh pemimpin transformasi seperti dibawah ini.

- a. Mengunjungi setiap kelas setiap hari, membantu diruang kelas, menganjurkan guru untuk mengunjungi kelas-kelas lainnya di sekolah
- b. Melibatkan semua ataf ikut memikirkan mengenai tujuan-tujuan sekolah, kepercayaan dan visi pada awal tahun
- c. Membantu guru bekerja lebih cerdas dengan cara mencari berbagai interpretasi yang berbeda dan memeriksa berbagai asumsi secara aktif
- d. Menggunakan tim penelitian tindakan atau tim pengembangan sekolah sebagai satu cara membagi kekuasaan
- e. Menemukan hal-hal baik yang dilakukan oleh siswa dan staf dalam mengembangkan sekolah dan hal tersebut diketahui secara umum
- f. Melakukan survey kepada staf sekolah mengenai keinginan dan kebutuhan mereka
- g. mendorong para guru untuk bereksperimen mengenai ide-ide baru
- h. Menyelenggarakan lokakarya yang dianggap nyaman bagi staf untuk berpartisipasi
- I. Manakala merekrut personil baru, biarkan mereka mengetahui bahwa anda menginginkan mereka aktif dalam pembuatan keputusan disekolah, mengontrak guru-guru yang memiliki komitmen untuk bekerja sama.

6. Elemen kepemimpinan Transformasional

Bass (1990) dan Hartanto (1990) beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini.

1. *Idealized influence – Charisma*. Untuk menggambarkan seorang pemimpin kharismatik, dimana didalamnya termuat cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai dibawah seorang pemimpin kharismatik, mengilhami loyalitas dan ketekunan, memberi wawasan serta kesabaran akan misi, membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
2. *Indivualized Consideration*. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan dan bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan
3. *Intellectual Stimulation*. Didalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk

berfikir dengan cara-cara baru. Jelasnya pemimpin mau meningkatkan intelegensi dan pemecahan masalah secara seksama.

4. *Inspirasi*. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan, menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha untuk mencapai tujuan, mengemukakan tujuan utama kepada bawahan melalui cara yang sederhana.

7. Profesionalitas Guru

a. Konsep Dasar Profesionalitas

Profesionalitas adalah sebuah kata yang tidak dapat dihindari dalam era globalisasi dan internasionalisasi yang semakin menguat dewasa ini, dimana persaingan yang semakin kuat dan proses transparansi disegala bidang merupakan salah satu ciri utamanya. Guru sebagai sebuah profesi yang sangat strategis dalam pembentukan dan pemberdayaan anak-anak penerus bangsa, memiliki peran dan fungsi yang akan semakin signifikan dimasa yang akan datang. Oleh sebab itu pemberdayaan dan peningkatan kualitas guru sebagai tenaga pendidik, merupakan sebuah keharusan yang memerlukan penanganan lebih serius. Profesionalitas guru adalah sebuah paradigma yang tidak dapat di tawar-tawar lagi.

Profesi guru menurut Undang-Undang tentang Guru dan Dosen harus memiliki prinsip-prinsip profesional seperti tercantum pada pasal 5 ayat 1, yaitu: "Profesi guru dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang memerlukan prinsip-prinsip profesional sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme
- 2) Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 3) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 4) Mematuhi kode etik profesi.
- 5) Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas.
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya.
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.
- 8) Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesisionalnya.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum".

Pada prinsipnya profesionalitas guru adalah guru yang dapat menjalankan tugasnya secara profesional, yang memiliki ciri-ciri antara lain: Ahli di Bidang teori dan Praktek Keguruan. Guru profesional adalah guru yang menguasai ilmu pengetahuan yang diajarkan dan ahli mengajarnya (menyampaikannya). Dengan kata lain guru profesional adalah guru yang mampu membelajarkan peserta didiknya tentang pengetahuan yang dikuasainya dengan baik. Senang memasuki organisasi Profesi Keguruan. Suatu pekerjaan dikatakan sebagai jabatan profesi salah satu syaratnya adalah pekerjaan itu memiliki organisasi profesi dan anggota-anggotanya senang memasuki organisasi profesi tersebut. Guru sebagai jabatan profesional seharusnya guru memiliki organisasi ini. Fungsi organisasi profesi selain untuk melindungi kepentingan anggotanya juga sebagai dinamisator dan motivator anggota untuk mencapai karir yang lebih baik (Kartadinata dalam Meter, 1999). Konsekuensinya organisasi profesi turut mengontrol kinerja anggota, bagaimana para anggota dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. PGRI sebagai salah satu organisasi guru di Indonesia memiliki fungsi: (a) menyatukan seluruh kekuatan dalam satu wadah, (b) mengusahakan adanya satu kesatuan langkah dan tindakan, (3) melindungi kepentingan anggotanya, (d) menyiapkan program-program peningkatan kemampuan para anggotanya, (e) menyiapkan fasilitas penerbitan dan bacaan dalam rangka peningkatan kemampuan profesional, dan (f) mengambil tindakan terhadap anggota yang melakukan pelanggaran baik administratif maupun psikologis.

Memiliki latar belakang pendidikan keguruan yang memadai, keahlian guru dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan diperoleh setelah menempuh pendidikan keguruan tertentu, dan kemampuan tersebut tidak dimiliki oleh warga masyarakat pada umumnya yang tidak pernah mengikuti pendidikan keguruan. Ada beberapa peran yang dapat dilakukan guru sebagai tenaga pendidik, antara lain: (a) sebagai pekerja profesional dengan fungsi mengajar, membimbing dan melatih (b) pekerja kemanusiaan dengan fungsi dapat merealisasikan seluruh kemampuan kemanusiaan yang dimiliki, (c) sebagai petugas kemaslahatan dengan fungsi mengajar dan mendidik masyarakat untuk menjadi warga negara yang baik. Peran guru ini seperti ini menuntut pribadi harus memiliki kemampuan managerial dan teknis serta prosedur kerja sebagai ahli serta keiklaskan bekerja yang dilandaskan pada panggilan hati untuk melayani orang lain.

Melaksanakan Kode Etik Guru, sebagai jabatan profesional guru dituntut untuk memiliki kode etik, seperti yang dinyatakan dalam Konvensi Nasional Pendidikan I tahun 1988, bahwa profesi adalah pekerjaan yang mempunyai kode etik yaitu norma-norma tertentu sebagai pegangan atau pedoman yang diakui serta dihargai oleh masyarakat. Kode etik bagi suatu organisasi sangat penting dan mendasar, sebab kode etik ini merupakan landasan moral dan pedoman tingkah laku yang dijunjung tinggi oleh setiap anggotanya. Kode etik bergungsi untuk mendidamisi setiap anggotanya guna meningkatkan diri dan meningkatkan layanan profesionalitasnya demi kemaslahatan orang lain.

Memiliki otonomi dan rasa tanggung jawab. Otonomi dalam artian dapat mengatur diri sendiri, berarti guru harus memiliki sikap mandiri dalam melaksanakan tugasnya. Kemandirian seorang guru dicirikan dengan dimilikinya kemampuan untuk membuat pilihan nilai, dapat menentukan dan mengambil keputusan sendiri dan dapat mempertanggung jawabkan keputusan yang dipilihnya.

Memiliki rasa pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan memiliki peran sentral dalam membangun masyarakat untuk mencapai kemajuan. Guru sebagai tenaga pendidikan memiliki peran penting dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat tersebut. Untuk itulah guru dituntut memiliki pengabdian yang tinggi kepada masyarakat khususnya dalam membelajarkan anak didik.

Bekerja atas panggilan hati nurani, dalam melaksanakan tugas pengabdian pada masyarakat hendaknya didasari atas dorongan atau panggilan hati nurani. Sehingga guru akan merasa senang dalam melaksanakan tugas berat mencerdaskan anak didik.

Usman (2004) membedakan kompetensi guru menjadi dua, yaitu kompetensi pribadi dan kompetensi profesional. Kemampuan pribadi meliputi: (1) kemampuan mengembangkan kepribadian, (2) kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, (3) kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan. Sedangkan kompetensi profesional meliputi: (1) Penguasaan terhadap landasan kependidikan, dalam kompetensi ini termasuk (a) memahami tujuan pendidikan, (b) mengetahui fungsi sekolah di masyarakat, (c) mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan; (2) menguasai bahan pengajaran, artinya guru harus memahami dengan baik materi pelajaran yang ajarkan. Penguasaan terhadap materi pokok yang ada pada kurikulum maupun bahan pengayaan; (3) kemampuan menyusun program pengajaran, kemampuan ini mencakup kemampuan menetapkan kompetensi belajar, mengembangkan bahan pelajaran dan mengembangkan strategi pembelajaran; dan (4) kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.

Dalam konteks pemberdayaan guru menuju sebuah profesi yang berkualitas dimana secara empiris dapat dipertanggung jawabkan, memerlukan keterlibatan banyak pihak dan stakeholders, termasuk pemerintah sebagai penyelenggara Negara. Diperlukan sebuah kondisi yang dapat memicu dan memacu para guru agar dapat bersikap, berbuat serta memiliki kapasitas dan kapabilitas yang sesuai dengan bidang ke-ilmuannya masing-masing. Kondisi tersebut dapat disimpulkan sebagai faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal lebih mengarah pada guru itu sendiri, baik secara individual maupun secara institusi sebagai sebuah entitas profesi yang menuntut adanya kesadaran, dan tanggung jawab yang lebih kuat dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai tenaga pendidik. Diperlukan sebuah komitmen yang dapat dipertanggung jawabkan, baik secara ilmiah maupun moral, agar guru dapat benar-benar berpikir dan bertindak secara profesional sebagaimana profesi-profesi lain yang menuntut adanya suatu keahlian yang lebih spesifik.

Faktor eksternal dalam konteks ini, lebih terkait pada bagaimana kebijakan pemerintah dalam menodorong dan menciptakan kebijakan maupun atmosfer yang dapat merangsang dan melahirkan guru-guru yang profesional. Hal yang paling mendasar berkaitan dengan masalah ini adalah isu kesejahteraan bagi para guru, agar mereka dapat benar-benar fokus pada peran dan fungsinya sebagai tenaga pendidik.

Kemerosotan pendidikan kita sudah terasa selama bertahun-tahun, untuk kesekian kalinya kurikulum dituding sebagai penyebabnya. Hal ini tercermin dengan adanya upaya mengubah kurikulum mulai kurikulum 1975 diganti dengan kurikulum 1984, kemudian diganti lagi dengan kurikulum 1994, kemudian mengalami perubahan lagi dengan nama Kurikulum 2004 dan yang paling *up to date* lagi sekarang kita mengenal Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Nasanius (1998:101) mengungkapkan bahwa kemerosotan pendidikan bukan diakibatkan oleh kurikulum tetapi oleh kurangnya kemampuan profesionalitas guru dan keengganan belajar siswa. Profesionalitas sebagai penunjang kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya, sangat dipengaruhi oleh dua faktor besar yaitu faktor internal yang meliputi minat dan bakat dan faktor eksternal yaitu berkaitan dengan lingkungan sekitar, sarana prasarana, serta berbagai latihan yang dilakukan guru. (Sumargi, 1996:45). Profesionalitas guru dan tenaga kependidikan masih belum memadai utamanya dalam hal bidang keilmuannya. Misalnya guru Biologi dapat mengajar Kimia atau Fisika. Ataupun guru IPS dapat mengajar Bahasa Indonesia. Memang jumlah tenaga pendidik secara kuantitatif sudah cukup banyak, tetapi mutu dan profesionalitas belum sesuai dengan harapan. Banyak diantaranya yang tidak berkualitas dan menyampaikan materi yang keliru sehingga mereka tidak atau kurang mampu menyajikan dan menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar berkualitas (Dahrin, 2000:24).

Banyak faktor yang menyebabkan kurang profesionalnya seorang guru, sehingga pemerintah berupaya agar guru yang tampil di abad pengetahuan adalah guru yang benar-benar profesional yang mampu mengantisipasi tantangan-tantangan dalam dunia pendidikan. Para ahli mengatakan bahwa abad 21 merupakan abad pengetahuan karena pengetahuan menjadi landasan utama segala aspek kehidupan. Menurut Naisbit (1995:90) ada 10 kecenderungan besar yang akan terjadi pada pendidikan di abad 21 yaitu;

- 1) Dari masyarakat industri ke masyarakat informasi,
- 2) Dari teknologi yang dipaksakan ke teknologi tinggi,
- 3) Dari ekonomi nasional ke ekonomi dunia,
- 4) Dari perencanaan jangka pendek ke perencanaan jangka panjang,
- 5) Dari sentralisasi ke desentralisasi,
- 6) Dari bantuan institusional ke bantuan diri,
- 7) Dari demokrasi perwakilan ke demokrasi partisipatoris,
- 8) Dari hierarki-hierarki ke penjaringan,
- 9) Dari utara ke selatan, dan
- 10) Dari atau/atau ke pilihan majemuk.

Pendidikan di abad ini pengetahuan menuntut adanya manajemen pendidikan yang modern dan profesional dengan bernuansa pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan diharapkan mampu mewujudkan peranannya secara efektif dengan keunggulan dalam kepemimpinan, staf, proses belajar mengajar, pengembangan staf, kurikulum, tujuan dan harapan, iklim sekolah, penilaian diri, komunikasi, dan keterlibatan orang tua/masyarakat. Tidak kalah pentingnya adalah sosok penampilan guru yang ditandai dengan keunggulan dalam nasionalisme dan jiwa juang, keimanan dan ketakwaan, penguasaan iptek, etos kerja dan disiplin, profesionalitas, kerjasama dan belajar dengan berbagai disiplin, wawasan masa depan, kepastian karir, dan kesejahteraan lahir batin. Pendidikan mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan generasi muda yang memiliki keberdayaan dan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai megaskills yang mantap. Untuk itu, lembaga pendidikan dalam berbagai jenis dan jenjang memerlukan pencerahan dan pemberdayaan dalam berbagai aspeknya.

Dengan memperhatikan pendapat ahli tersebut nampak bahwa pendidikan dihadapkan pada tantangan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan yang bersifat kompetitif.

Arifin (2000:25-26) mengemukakan guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai;

- (a) Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21;
- (b) Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia;
- (c) Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilatan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program pre-service dan in-service karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.

Dengan adanya persyaratan profesional guru ini, perlu adanya paradigma baru untuk melahirkan profil guru Indonesia yang profesional di abad 21 yaitu;

- (1) Memiliki kepribadian yang matang dan berkembang;
- (2) Penguasaan ilmu yang kuat;
- (3) Keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi; dan
- (4) Pengembangan profesi secara berkesinambungan.

Keempat aspek tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan dan ditambah dengan usaha lain yang ikut mempengaruhi perkembangan profesi guru yang profesional.

Dimensi lain dari pola pembinaan profesi guru adalah

- (1) Hubungan erat antara perguruan tinggi dengan pembinaan SLTA;
- (2) Meningkatkan bentuk rekrutmen calon guru;
- (3) Program penataran yang dikaitkan dengan praktik lapangan;
- (4) Meningkatkan mutu pendidikan calon pendidik;
- (5) Pelaksanaan supervisi;
- (6) Peningkatan mutu manajemen pendidikan berdasarkan Total Quality Management (TQM);
- (7) Melibatkan peran serta masyarakat berdasarkan konsep *line and match*;
- (8) Pemberdayaan buku teks dan alat-alat pendidikan penunjang;
- (9) Pengakuan masyarakat terhadap profesi guru;
- (10) Perlunya pengukuhan program Akta Mengajar melalui peraturan perundangan; dan

- (5) Masih belum berfungsi PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalitas anggotanya. Kecenderungan PGRI bersifat politis memang tidak bisa disalahkan, terutama untuk menjadi pressure group agar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun demikian di masa mendatang PGRI sepatutnya mulai mengupayakan profesionalitas para anggotanya.

Dengan melihat adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalitas guru, pemerintah berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan profesi guru.

Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan profesionalitas guru diantaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar mulai tingkat persekolahan sampai perguruan tinggi. Program penyetaraan Diploma II bagi guru-guru SD, Diploma III bagi guru-guru SLTP dan Strata I (sarjana) bagi guru-guru SLTA. Meskipun demikian penyetaraan ini tidak bermakna banyak, kalau guru tersebut secara entropi kurang memiliki daya untuk melakukan perubahan.

Profesionalitas harus dipandang sebagai proses yang terus menerus. Dalam proses ini, pendidikan prajabatan, pendidikan dalam jabatan termasuk penataran, pembinaan dari organisasi profesi dan tempat kerja, penghargaan masyarakat terhadap profesi keguruan, penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan kualitas calon guru, imbalan dan lain-lain secara bersama-sama menentukan pengembangan profesionalitas seseorang termasuk guru.

Dari beberapa upaya yang telah dilakukan pemerintah di atas, faktor yang paling penting agar guru-guru dapat meningkatkan kualifikasi dirinya yaitu dengan menyelaraskan banyaknya jam kerja dengan gaji guru. Program apapun yang akan diterapkan pemerintah tetapi jika gaji guru rendah, jelaslah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya guru akan mencari pekerjaan tambahan untuk mencukupi kebutuhannya. Tidak heran kalau guru-guru di negara maju kualitasnya tinggi atau dikatakan profesional, karena penghargaan terhadap jasa guru sangat tinggi. Dalam *Journal PAT (2001) "Teacher in England and Wales : Profesional in Practice"* dijelaskan bahwa di Inggris dan Wales untuk meningkatkan profesionalitas guru pemerintah mulai memperhatikan pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya. Di Amerika Serikat hal ini sudah lama berlaku sehingga tidak heran kalau pendidikan di Amerika Serikat menjadi pola anutan negara-negara ketiga. Di Indonesia telah mengalami hal ini tetapi ketika jaman kolonial Belanda. Setelah memasuki jaman orde baru semua berubah sehingga kini dampaknya terasa, profesi guru menduduki urutan terbawah dari urutan profesi lainnya seperti dokter, jaksa, dan lain-lain.

8. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian berkaitan dengan produktivitas sekolah, kemampuan transformasional kepala sekolah dan profesionalitas guru yang telah dilakukan, maka sebagai bandingan yang ada hubungannya dengan judul penelitian. Dikemukakan beberapa penelitian terdahulu sebagai pendukung penelitian ini.

1. Nurhattati (1995) dalam tesisnya tentang efektivitas sistem pengembangan profesional guru SD, mengemukakan bahwa pengembangan pembinaan profesional guru hendaknya diselenggarakan berdasarkan kebutuhan dasar yang dirasakan guru itu sendiri. Pendekatan pembinaan guru dari bawah ke atas merupakan cara strategis untuk diterapkan. Suara guru tentang apa yang diperlukan dan bagaimana cara memenuhinya perlu didengarkan atau dipertimbangkan
2. Salya Purwaganda (2008) dengan judul "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kemampuan Manajerial Terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah (Studi Deskriptif Pada SD Negeri Kota Bekasi)" Hasil penelitian ditemukan bahwa (1) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kerja kepala sekolah yang kuat/tinggi; (2) pengaruh

efektivitas kerja kepala sekolah sebesar 55,9% sedangkan sisanya 44,1% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana; pembiayaan; disiplin guru; kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi orangtua; kompensasi; komunikasi; manajemen sekolah; ekonomi; administrasi; psikologi kepala sekolah, guru, murid, staf serta orangtua dan lain-lain.

3. 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 penghambat terdiri dari aktor intern (pendidikan dan latihan), faktor ekstern (lingkungan sosial budaya). Adapun faktor penunjang meliputi kepribadian, pengalaman, suasana kerja yang kondusif dan mentalitas kerja bawahan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah itu masih dominant menampilkan 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.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Addauri (1995) dalam tesisnya yang berjudul "Kreatifitas Kepala sekolah dalam Mengembangkan Kegiatannya sebagai Administrator pada Sekolah Dasar dalam Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekanbaru Propinsi Riau", menyatakan bahwa kreatifitas 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.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Ibnu Maja (1999) dalam tesisnya yang berjudul "efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dasar dalam pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat untuk menunjang produktifitas sekolah (studi kasus tentang efektifitas pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat di kotamadya Batam), antara lain mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam membawa organisasi sekolah dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian menunjukan bahwa bervariasinya tingkat efektifitas kepemimpinan kepala sekola. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya mempengaruhi kinerja dan produktifitas 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 yang dibekali dengan pementapan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.