

STRATEGI KEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Muhamad Hamdi¹, Siti Istiningsih¹, Setiani Novitasari¹

¹Universitas Mataram, Jl. Majapahit No. 62, Gomong, Kec. Selaparang, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat, 83115, Indonesia

E-mail: muhamadhamdi799@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi, menganalisis dan merefleksikan strategi kepemimpinan Kepala Sekolah SMKN 1 (State Of Vocational Senior High School) Mataram pada peningkatan mutu pendidikan keterkaitan dan kesepadanan (Link and Match). Hasil yang dicapai adalah tersusunnya strategi kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan demikian pengumpulan data dilakukan melalui observasi, analisis dokumen, wawancara, dan melalui pengisian angket. Sejalan dengan proses pelaksanaannya, penelitian ini dapat dikembangkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran jenjang sekolah kejuruan. Secara akademis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan/pedoman untuk pengembangan pengelolaan pendidikan kejuruan secara holistik.

Pengembangan sekolah menjadi organisasi layanan pendidikan yang memiliki tradisi mutu yang terus menerus. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dan pemimpin organisasi perlu mengembangkan budaya mutu agar sekolah dapat menjadi salah satu peningkatan. Temuan penelitian adalah meliputi tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan mutu pendidikan di SMKN 1 Mataram meliputi; 1) artikulasi visi dan misi SMKN 1 Mataram, 2) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah SMKN 1 Mataram, 3) penghargaan di SMKN 1 Mataram, 4) hubungan sosial dan emosional di SMKN 1 Mataram, dan 5) Peningkatan mutu pendidikan Link and Match di sekolah meliputi; a) mutu layanan sekolah, b) mutu guru dan staf, c) peningkatan pembelajaran yang relevan

Kata kunci: Pendidikan Link and Match, Peningkatan Mutu, Strategi Kepemimpinan.

The Principal's Leadership Strategy for Improving The Quality of Education in Vocational Secondary School

Abstract

This study aims to identify, analyze and reflect on the leadership strategy of the Principal of SMKN 1 (State Of Vocational Senior High School) Mataram in improving the quality of link and match education. The result achieved is the formulation of the principal's leadership strategy in improving the quality of education. This study uses a qualitative approach so that data collection is carried out through observation, document analysis, interviews, and through filling out questionnaires. In line with the implementation process, this research can be developed to improve the quality of learning at the vocational school level. Academically, the results of this research can be used as a reference/guideline for the development of holistic management of vocational education.

The development of the school into an educational service organization that has a continuous tradition of quality. Principals as learning leaders and organizational leaders need to develop a quality culture so that schools can become one of the improvements. The research findings include the principal's leadership strategy in improving the quality of education at SMKN 1 Mataram including; 1) articulation of the vision and mission of SMKN 1 Mataram, 2) leadership values of the principal of SMKN 1 Mataram, 3) awards at SMKN 1 Mataram, 4) social and emotional relationships at SMKN 1 Mataram, and 5) Improving the quality of education Link and Match in schools include; a) quality of school services, b) quality of teachers and staff, c) improvement of relevant learning.

Keywords: Education Link and Match, Leadership Strategy, Quality Improvement.

PENDAHULUAN

Sekolah bermutu tentu dipimpin kepala sekolah yang mempunyai komitmen kuat pada mutu. Berikut ini kutipan tentang pentingnya peran kepala sekolah; “ *The most person at school is not the principal; it is the students most most in need of individual attention to his needs as learner. However, the person most able to provide the optimum combination of staff, resources, materials and methods for student is the school principal*” (Chamberlin & Roycok dlm. Kimbrough & Charless, 1990: 11).

Sekolah menengah di Indonesia sebagai lembaga pendidikan mempunyai karakteristik khusus bila dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya. Hal itu dapat dilihat pada tuntutan mutu lulusan sangat tinggi untuk mempersiapkan siswa memasuki jenjang pendidikan tinggi, memasuki dunia kerja dan hidup di tengah masyarakat. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama dituntut untuk berpikir dan bertindak untuk meningkatkan mutu. Ada beberapa alasan ketertarikan penulis memutuskan untuk mengkaji kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan mutu di sekolah menengah yaitu; (1) tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu, (2) tuntutan terhadap peningkatan dan perbaikan mutu di sekolah menengah sangat tinggi dan strategis, (3) organisasi sekolah menengah relatif dinamis dan kompleks dilihat dari anggotanya (N9rman dan Lincoln, 1994).

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus di SMKN 1 Mataram. Analisis data menggunakan analisis data kualitatif melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data dan penarikan kesimpulan/verifikasi data (Miles dan Hubermans, 1994). Sedangkan uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi, dependenitas, dan konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan berdasarkan temuan di SMKN 1 Mataram. Pada fokus ini akan dibahas secara berurutan sebagai berikut; 1) artikulasi visi dan misi sekolah, 2) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, 3) sistem penghargaan, 4) hubungan sosial dan emosional kepala sekolah, 5)peninngkatan mutu pendidikan link and match di SMKN Mataram.

1. Artikulasi Visi dan Misi Sekolah

Visi sebagai apa yang didambakan organisasi di masa depan (what do we want to have). Sedangkan misi sebagai tentang dambaan semua komponen organisasi akan menjadi apa di masa depan (what do we want to be). Visi mengarah pada pembentukan citra diri organisasi, ia sebagai ikatan moral (moral bonding), dan misi pada pembentukan budaya sekolah, ia sebagai ikatan budaya (cultural bonding), bagi semua komponen sekolah. Dengan pernyataan lain bahwa visi dan misi sebagai acuan berpikir, acuan bertindak dan acuan berperilaku guru, siswa, dan staf lainnya. Di sinilah tugas kepala sekolah agar visi dapat menjadi powerfull bagi guru, siswa dan staf sehingga sekolah mampu untuk meningkatkan mutu lulusan dan prestasi. Visi dapat “ menggerakkan” sekolah ini untuk menjadi sekolah menengah yang mempunyai budaya mutu, yang berkesinambungan dari tahun ke tahun. Ia dapat membangun sinergi semua komponen organisasi. Ia merupakan ruh dan spirit organisasi (the soul and spirit of organization).

Sejalan dengan visi sekolah , maka misi sekolah sebagai bentuk nyata dari pemahaman terhadap visi, yang terimplementasi pada berbagai program kerja sekolah setiap tahunnya. Misi merupakan interpretasi dari visi sekolah yang terimplementasi pada rencana kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi akan menjadi apa di masa depan. Artinya, misi mengarahkan sekolah dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan.

Adapun bentuk sosialisasi dan penerapan visi sekolah pada organisasi maka pihak kepala sekolah mengupayakan penciptaan suasana sekolah kondusif melalui dua aspek yaitu; aspek statis meliputi; visi dan misi sekolah, program atau kegiatan sekolah, tata-tertib sekolah, sarana/prasarana sekolah, taman/tempat bermain/berolahraga. Dan sebaliknya, bahwa tanpa sosialisasi yang intensif maka visi dan misi akan menjadi tidak dapat dipahami semua komponen. Untuk itulah pentingnya peran kepala sekolah untuk mensosialisasikan visi dan misi sekolah secara terus menerus.

Kekuatan visi dan misi sekolah adalah untuk meningkatkan semangat serta sebagai sumber inspirasi anggota untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja secara profesional. Artinya, visi dan misi dapat mengarahkan moralitas anggota untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semua komponen sekolah hendaknya mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap visi dan misi yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan paparan itu maka temuan penelitian ini menerima pendapat Siagian (1995) visi dan misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas sekaligus membedakannya dengan organisasi lainnya. Demikian, juga Muorgatroyd dan Morgan (1994) menegaskan tiga fungsi visi sekolah yaitu; memberi inspirasi bagi anggota organisasi, sebagai dasar pembuatan keputusan organisasi, menggerakkan energi anggota agar terfokus pada perbaikan mutu.

Saskhin dan Molly (2003) menjelaskan juga bahwa ada empat langkah dalam membangun visi yang kuat yaitu; mengekspresikan visi, menjelaskan sebuah visi, melaksanakan sebuah visi, dan memperluas jangkauan sebuah visi. Sedangkan visi sekolah menurut Mourgatroyd dan Morgan (1994) hendaknya merupakan kepemilikan (ownership) dan komitmen (commitment) dasar dalam diri organisasi yang didambakan anggota dan masyarakat luas. Tampak bahwa pada kedua kasus tersebut kepala sekolah mengekspresikan visi, menjelaskan visi, melaksanakan visi, dan memperluas jangkauan visi sekolah.

Sedangkan Osborne dan Gaebler (1992) menjelaskan agar organisasi yang digerakkan oleh misi dengan keunggulan sebagai berikut; 1) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, 2) organisasi yang digerakkan oleh lebih efektif dan lebih baik, 3) organisasi yang digerakkan oleh misi lebih fleksibel, 4) organisasi yang digerakkan oleh misi akan mempunyai semangat lebih tinggi. Menurut Kotter dan Heskett (1997) bahwa proses terbentuknya budaya organisasi pemimpin mentransformasi visi, nilai, dan keyakinan untuk menjadi peraturan dan perilaku bagi semua komponen hingga terbentuk budaya organisasi yang kuat. Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini menerima pendapat Yukl (1994) makna visi dan misi merupakan hal yang saling menyatu; di mana visi merupakan harga diri dan tujuan bersama anggota organisasi. Visi dapat diartikulasikan dalam bentuk pernyataan misi (mission statement) yang mengandung nilai-nilai dan tema-tema utama organisasi.

Kepala sekolah berupaya agar visi dan misi sekolah di sekolah dapat terinternalisasi pada kehidupan sekolah, khususnya guru, siswa dan karyawan. Ia mengupayakan visi dan misi dapat menjadi faktor utama bagi pembentukan budaya mutu di sekolah agar proses pendidikan berlangsung dengan baik. Tanpa peran kepala sekolah yang optimum untuk meningkatkan penghayatan dan penerapan visi sekolah maka sulit ia mampu menjadi nilai penggerak (the driver value) bagi kehidupan sekolah. Pada kasus SMKN 1 Mataram, juga dapat dilihat kemampuan kepala sekolah untuk mengekspresikan, menjelaskan, melaksanakan, memperjelas jangkauan sebuah visi sekolah sehingga ia menjadi bagian yang menyatu dengan kehidupan sekolah. Pencitraan diri kepala sekolah terhadap visi sekolah berdampak pada pembentukan budaya mutu di sekolah.

Pada konteks dua kasus di atas bahwa visi dan misi sekolah merupakan pencitraan diri kepala sekolah untuk meningkatkan mutu di masing-masing sekolah. Artikulasi kepala sekolah terhadap visi dan misi sekolah akan memberikan makna bagi peningkatan keefektifan kepemimpinannya membawa sekolah menjadi sekolah yang berbudaya mutu secara berkesinambungan dari tahun ke tahun. Di sinilah, kepala sekolah sangat berpengaruh untuk meningkatkan budaya mutu pada masing-masing sekolah.

Sehingga berdasarkan temuan pada dua kasus di atas maka sejalan dengan pendapat Caldwell dan Spink (1993) dan Yukl (1998) bahwa pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah mempengaruhi, merubah dan mempertahankan budaya sekolah yang kuat sesuai dengan visi organisasi yang sudah disepakati. Sedangkan menurut Sallis (2006) bahwa peran utama pemimpin pendidikan antara lain memiliki visi yang jelas tentang mutu terpadu organisasi sekolah dan memiliki sikap teguh untuk menghindari penyimpangan dari budaya organisasi. Hal di atas menerima pendapat Owens (1990:162) yang menjelaskan penelitian tentang kepemimpinan pada organisasi sekolah ada tiga ranah yaitu kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan simbolik, dan kepemimpinan budaya. Kepemimpinan pendidikan untuk mendiagnosis masalah pedagogis dan kurikulum serta membantu guru untuk memecahkan masalah pembelajaran. Kepemimpinan simbolik mengarah pada upaya kepala sekolah membangun konsensus terhadap semua anggota organisasi sekolah.

2. Nilai-Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah

Nilai-nilai kepemimpinan merupakan landasan mendasar dari budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah pada masing-masing kasus ini meyakini nilai-nilai yang dapat menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Nilai tersebut menjadi keyakinan kepala sekolah yang kemudian ditransfer pada kehidupan warga sekolah. Dengan nilai-nilai ini maka ia berupaya meningkatkan budaya mutu. Hal ini terkait dengan upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinan. Nilai-nilai ini mempengaruhi lahirnya budaya sekolah, termasuk mutu sekolah tersebut. Nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat merupakan nilai yang diyakini secara pribadi kemudian diterapkan secara laten dalam kehidupan sehari-hari. Adapun nilai-nilai tersebut, pada SMKN 1 Mataram yaitu; disiplin tinggi, keberanian pada inovasi, demokrasi untuk kebersamaan, dan tanggung jawab pada tugas.

Berdasarkan temuan bahwa penelitian ini menerima pendapat Spink dan Cadwill (1993) bahwa nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah memberi pengaruh terhadap terciptanya sekolah unggul, seperti yang di temukan, yaitu kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi dan pemberdayaan. Demikian juga, Ekosusilo (2003) berpendapat bahwa keunggulan sekolah tercapai akibat nilai-nilai dasar yang menjadi keyakinan kepala sekolah, yaitu nilai keunggulan, nilai pengabdian, dan pelayanan, dan nilai ibadah (pengabdian) dan nilai amanah (tanggung jawab).

Demikian juga menurut pendapat Hughes, Ginnet dan Curpy (2002:139) bahwa nilai-nilai dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam enam cara, yaitu; 1) nilai-nilai mempengaruhi persepsi pemimpin tentang situasi dan masalah, 2) nilai-nilai pemimpin mempengaruhi keputusan dan solusi atas suatu masalah, 3) nilai-nilai mempengaruhi hubungan interpersonal pemimpin terhadap individu, 4) nilai-nilai mempengaruhi persepsi pemimpin tentang kesuksesan individual dan organisasi, 5) nilai-nilai menyediakan patokan pemimpin tentang perilaku salah atau benar, etis atau tidak etis, 6) dan nilai-nilai mempengaruhi sejauh mana pemimpin menerima atau menolak tantangan dan tujuan organisasi. Selanjutnya pendapat Jones (2003:209) menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya lahir dari pribadi dan keyakinan para pendiri dan pemimpin puncak yang berkembang menjadi nilai-nilai organisasi. Misalnya, pendiri Microsoft Bill Gates, seorang pekerja keras sebanyak 18 jam sehari, merupakan nilai terminalnya berupa keunggulan, inovasi, dan kualitas tinggi, dan nilai-nilai instrumen yang mendukung berupa kerja keras, kreativitas dan standar tinggi. Nilai-nilai ini terinternalisasi dalam pribadi pemimpin yang kemudian berkembang menjadi nilai-nilai organisasi.

3. Strategi Penghargaan di Sekolah

Penghargaan sebagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan organisasi sekolah. Ia mengarahkan pemimpin untuk membedakan mana kegiatan yang mendapat penghargaan dan tidak (Robbin, 1984). Hal ini akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan motivasi dan prestasi kerja semua komponen sekolah. Guru dan staf termotivasi untuk meningkatkan prestasi dan unjuk kerjanya apabila diberikan penghargaan yang layak atas pelaksanaan tugasnya.

Penghargaan berdasarkan prestasi kerja memberi pengaruh pada peningkatan kinerja semua komponen sekolah. Ia menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja guru staf dan siswa di sekolah. Bahkan penghargaan merupakan sumber kekuasaan (source of power) untuk meningkatkan pengaruh kepala sekolah terhadap bawahannya (Yukl, 1994). Pengaruh kepala sekolah yang kuat akan berpengaruh pada keefektifan kepemimpinan yang mendukung pencapaian visi dan misi.

Pada SMKN 1 Mataram bahwa penghargaan didasarkan pada prinsip keadilan motivasi kerja, dan prestasi, pemberian gaji, honorarium, dan insentif, pendidikan, pemberian jabatan, kenaikan golongan, dan pemberian sanksi. Guru dan staf yang mempunyai prestasi dipromosikan untuk menempati jabatan seperti menjadi wali kelas, wakil kepala sekolah, kepala sekolah dan lain-lain. Hal ini tentu akan mempengaruhi kesejahteraannya karena ia mendapatkan honorarium dari tugas tambahan yang didapatkannya. Demikian juga, guru yang mempunyai prestasi lebih cepat untuk mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah atas pengajuan kenaikan golongannya.

Berdasarkan penelitian di atas maka penelitian ini menerima pendapat Schien (1992: 233-234) bahwa pemimpin menciptakan penghargaan dan hukuman untuk memberi pesan-pesan terhadap bawahan; mana perilaku (prioritas, nilai, dan asumsi) yang dihargai dan mendapatkan hukuman. Artinya, ia memberi pengaruh pada keefektifan kepemimpinan pada organisasi. Robbin (1984) menjelaskan bahwa perilaku dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu budaya, teknologi dan penghargaan. Menurut Yukl (1989: 205-207) bahwa imbalan ekstrinsik dan intrinsik memberi pengaruh pada peningkatan kinerja bawahan atas tugas yang diberikan.

Demikian juga menurut Hughes, Ginnet dan Curpy (2002:118-119) pemimpin diharapkan menentukan jenis penghargaan yang diterima, penghargaan yang diidambakan bawahan, menciptakan administrasi penghargaan yang konsisten dan adil terhadap kinerja yang baik. Itulah sebabnya penghargaan dapat sebagai upaya memotivasi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas sesuai dengan visi, misi, tujuan dan program sekolah (Hanson, 1991).

4. Strategi Hubungan Sosial dan Emosional

Hubungan sosial dan emosional sebagai bentuk hubungan kepemimpinan kepala sekolah yang menekankan pendekatan kecerdasan emosional. Untuk meningkatkan hubungan ini maka ia menciptakan ketauladanan, kesejawatan, dan emosi keagamaan untuk menciptakan hubungan yang bermakna bagi peningkatan pencapaian visi dan misi sekolah. Di mana hubungan yang efektif memberi pengaruh pada keefektifan kepemimpinan sehingga terbentuk budaya sekolah yang kuat.

Kepala sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinan melakukan hubungan dengan semua komponen sekolah. Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sebagai upaya menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Itulah sebabnya ia melakukan hubungan ketauladanan, kesejawatan, dan emosi keagamaan dengan semua komponen sekolah. Misalnya, ia melakukan pembinaan dalam bentuk rapat bulanan, mingguan, dan informal antara guru, staf dan siswa untuk mengevaluasi pencapaian program dan kegiatan sekolah. Ia memberikan supervisi kepada guru, menagadakan diskusi dengan koordinator mata pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran di kelas. Kepala sekolah melakukan hubungan dengan guru, siswa, staf sekolah untuk menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Adapun jenis-jenis hubungan yaitu hubungan sialturahmi, hubungan ketauladanan, hubungan kesejawatan, dan hubungan emosi keagamaan.

Berdasarkan paparan di atas maka penelitian ini menerima pendapat Sergiovanni (1991) kepemimpinan kepala sekolah merupakan bentuk hubungan manusiawi pada organisasi sekolah. Di sini kepala sekolah berperan sebagai "human engineer". Ia menekankan hubungan manusiawi, kompetensi interpersonal dan memberi motivasi secara instrumental seperti dorongan, pengakuan dan kesempatan berkembang kepada guru, siswa dan staf sekolah. Goleman (1995 & 2001) menjelaskan tentang pentingnya hubungan sosial dan emosional pemimpin dengan anggota organisasi agar tercipta kepemimpinan yang sehat. Demikian juga, paparan itu menerima pendapat Arifin (1998) ditemukan bahwa kepala sekolah

menggunakan nilai-nilai religio-kultural untuk meningkatkan kinerja para guru di sekolah. Ini artinya, bahwa kepemimpinan kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan.

5. Peningkatan Mutu Pendidikan Link and Match

Pada masing-masing kasus penelitian ini ditemukan wujud budaya mutu yang dilakukan masing-masing kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Budaya mutu pada sekolah sebagai perbaikan pendidikan yang dilakukan kepala sekolah pada kasus di atas. Melalui upaya-upaya yang pernah dilakukan kepala sekolah maka prestasi sekolah dan siswa dapat meningkat dari tahun ke tahun dengan baik.

Kepala sekolah mengarahkan kepemimpinannya untuk membangun budaya mutu sekolah yang kuat. Ia berupaya untuk memberikan pemahaman atas visi dan misi sekolah, menerapkan nilai-nilai, simbol, penghargaan, dan disain organisasi sekolah yang profesional dan porposional untuk membangun budaya mutu. Kepala sekolah mempunyai peran penting untuk meningkatkan mutu layanan sekolah, mutu SDM, dan sarana/prasarana pendidikan. Misalnya, ia menciptakan inovasi-inovasi pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Ia mempunyai program-program untuk memperbaiki mutu dari tahun ke tahun. Peran kepala sekolah yang tinggi pada kepemimpinan sekolah telah memberikan dampak pada terbentuknya budaya sekolah yang kuat.

a. Mutu Layanan Sekolah

Peningkatan mutu layanan intrakurikuler akan memberi dampak pada peningkatan mutu pendidikan pada SMKN 1 Mataram. Layanan ini merupakan layanan utama kepada siswa di sekolah. Kepala sekolah mengupayakannya melalui peningkatan; mutu guru; meliputi kualitas perencanaan pengajaran, ketertiban guru, dan unjuk kerja (performance) guru pada kegiatan belajar mengajar, sarana/prasarana dan iklim kelas, inerval guru yang meningkatkan prestasi siswa untuk menguasai mata pelajaran intrakurikuler. Peningkatan layanan ekstrakurikuler sebagai upaya memberikan layanan pendidikan dan minat bakat siswa/i di sekolah. Layanan ini memberikan peningkatan mutu program ekstrakurikuler pada kegiatan-kegiatan sekolah, yang dapat menunjang prestasi akademik dan non akademik.

Misalnya, bentuk layanan mutu layanan ekstrakurikuler, yaitu penyusunan program ekstrakurikuler lebih awal, seperti peserta, waktu, guru yang membina dan tempatnya selama satu semester. Kepala tata usaha mempunyai peran penting dalam meningkatkan kelancaran proses pendidikan dengan dukungan administrasi yang profesional. Ia memberikan layanan yang terbaik kepada siswa, guru dan masyarakat luas secara profesional dan penuh keramahan. Sehingga kepala sekolah memberi perhatian untuk meningkatkan layanan intrakurikuler kepada siswa. Layanan ini terkait dengan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Di sini kepala sekolah menciptakan kondisi kondusif bagi pembelajaran dengan membina guru, menggunakan metode dan strategi dan melengkapi media pembelajaran. Layanan ekstrakurikuler memberikan makna penting bagi peningkatan mutu pendidikan di SMKN 1 Mataram. Kepala sekolah dan komponen sekolah lainnya memberikan upaya layanan ekstrakurikuler dan intrakurikuler secara lebih baik kepada siswa.

b. Mutu Guru dan Staf Sekolah

Peningkatan mutu guru di SMKN 1 Mataram adalah salah satu bentuk budaya mutu untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan. Tanpa mutu guru yang baik maka kualitas pendidikan sulit mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Guru menjadi ujung tombak pembelajaran sekalipun ia lebih banyak berfungsi sebagai fasilitator di kelas. Misalnya, ia berupaya meningkatkan mutu guru melalui pemberian supervisi, koordinator mata pelajaran, pendidikan dan pelatihan dengan dunia usaha dan dunia industri, seminar dan lokakarya. Staf administrasi merupakan sumber daya manusia sekolah di SMKN 1 Mataram menjadi bagian penting dari organisasi sekolah. Ia mengelola administrasi sekolah secara profesional hingga dapat mendukung kegiatan pendidikan secara profesional. Kepala sekolah di SMKN 1 Mataram untuk meningkatkan mutu guru melakukan upaya-upaya antara lain; pemberian supervisi, pembinaan MGMP, pelatihan, lokakarya dan seminar tentang pendidikan. Pembinaan MGMP merupakan upaya untuk meningkatkan mutu kemampuan mengajar guru.

Demikian juga pemberian supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru. Misalnya, kepala sekolah mengunjungi kelas, memanggil guru ke ruang kepala sekolah, atau ia memberikan saran kepada guru secara informal. Pada konteks ini, bahwa kepala sekolah berupaya meningkatkan mutu staf administrasi dengan mengirim mereka untuk pelatihan komputer dan administrasi sekolah tentang ketatausahaan.

c. Mutu Sarana/Prasarana Sekolah

Pada konteks kasus SMKN 1 Mataram bahwa kepala sekolah berupaya meningkatkan mutu sarana/prasarana dengan melengkapi fasilitas pembelajaran seperti laboratorium, perpustakaan, media pembelajaran dan lain-lain. Ia menganggarkan tiap tahun dana untuk melengkapi sarana/prasarana yang tertuang dalam RAPBS. Sumber dana untuk melengkapi sarana/prasarana pendidikan berasal dari iuran orang tua, dan wirausaha sekolah seperti Binis Center, Kantin, Sablon dan lain-lain. Kepemimpinan kepala sekolah berupaya untuk meningkatkan mutu sekolah di SMKN 1 Mataram merupakan komitmennya. Sarana/prasarana merupakan kelengkapan sekolah yang dapat mendukung proses pendidikan berlangsung secara efektif dan efisien. Untuk itulah, sejak awal, ia berupaya melengkapi gedung sekolah dengan sumbangan dari para orang tua siswa baru dan SPP. Ia berupaya menambah kelengkapan fasilitas laboratorium, media pembelajaran, perpustakaan dan lain-lain.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepala sekolah mengarahkan kepemimpinannya untuk peningkatan mutu pendidikan di SMKN 1 Mataram. Ia berupaya untuk memberikan pemahaman atas visi dan misi sekolah, menerapkan nilai-nilai kepemimpinan penghargaan, dan peningkatan mutu yang profesional. Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam rangka menciptakan mutu pendidikan pada kasus SMKN 1 Mataram. Ia meningkatkan mutu layanan sekolah, mutu SDM, dan sarana/prasarana pendidikan, meningkatkan mutu pendidikan keterkaitan dan kesepadanan (link and match) dengan dunia usaha dan dunia industri.

1. Kepemimpinan kepala sekolah dengan mengartikulasi visi dan misi sekolah dalam bentuk sosialisasi, rencana strategis dan rencana kerja serta implementasi pada program kerja organisasi sekolah.
2. Kepala sekolah SMKN 1 Mataram juga memiliki nilai-nilai kepemimpinan untuk mengembangkan mutu pendidikan seperti disiplin, bertanggungjawab, pengabdian dan inovasi untuk meningkatkan peningkatan mutu pendidikan.
3. Kepala sekolah SMKN 1 Mataram memberikan penghargaan dalam bentuk penghargaan intrinsik dan ekstrinsik baik untuk meningkatkan mutu pendidikan seperti penghargaan, insentif, promosi karir dan kenaikan jabatan di sekolah.
4. Strategi hubungan sosial dan emosional di mana kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan dengan membangun hubungan sosial dan emosional dengan guru, dan staf sekolah pada bentuk kesejawatan, supervisi pembelajaran dan silaturahmi antar guru di sekolah.
5. Strategi peningkatan mutu pendidikan link and match melalui peningkatan mutu layanan, mutu guru, staf sekolah dan sarana prasarana sekolah serta meningkatkan mutu pembelajaran berbasis dunia usaha dan dunia industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrin. 2006. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Budaya Mutu (Studi Multi Kasus di SMAN 3 dan SMA Islam Kota Malang) Disertasi. Malang: PPS Universitas Negeri Malang
- Bafadal, I. 1995. Proses Perubahan di Sekolah (Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik).

Universitas Negeri Malang (Disertasi tidak dipublikasi).

Bass, B. M. 1981. *Stogdill Hand Book of Leadership (A survey of theory and research)*. New York: Mc Millan.

Borg R Walter; Gall Meredith D. 1982. *Educational Research; An Introduction*. Fifth Edition; Longman Cortada, J. W. 1996. *Total Quality Management (ed. Indonesia)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. Caldwell. B.J & Spink, JM. 1992. *Leading The Self Managing School*. London: The Falmer Press.

Denzin, Norman K & Lincoln, YS (editor). *Handbook of Qualitative Research*. USA. Sage Publication

Ekosusilo, M. 2003. *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surakarta)* (Disertasi Universitas Negeri Malang tidak dipublikasi).

Goleman, D. 2001. *Working With Emotional Intelligence (edisi Indo.)*. Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka. Hughes, R L, Ginnet, R C dan Curpy, G J. 2002. *Leadership ; Enhancing The Lessons of Experience*.

New York: Mc Graw Hill.

Hanson, M.E. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. New York: Allyn and Bacon.

Miles & Huberman. 1992. *Analisis Data kualitatif (terj)*. Jakarta. Pustaka Press.

Arifin, Imran. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah berprestasi (Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum dan SD Ngaglik I Batu Malang)*. Disertasi tidak dipublikasi. Malang: Universitas Negeri Malang

Jalal, F dan Supriadi D. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.

Kotter, J. P. 1997. *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan*. Jakarta: P.T. Gramedia.

Kombrough, R. B & Charles W. Burkert. 1990. *The Principalship ; Concept & Practice*. London: Prentice Hall Inc.

Lipman, J.M., Rankin, RE., dan Hoeh, JA. 1985. *The Principalship: Concept, Competencies and Cases*. New York: Longman.

Light Foot, S. L. 1983. *The Good High School : Portraits of Character and Culture* . New York: Basic Book.

Leithwood K & Musella D. 1991. *Understanding School Administration :Studies of Contemporary Chief Education*. New York: The Falmer Press.

Murphy, J. 1992. *School Effectiveness and School Restructuring: Contribution to Educational Improvement*. SESI. Vol.3. No. 2. PP.90-109.

Murillo, J.J. 2002. *Good Effective School Improvement In Spain:(dlm Educational Research and Evaluation)*. Vol. 8. No. 4. PP.387- 410).

- Mulheren, A, J. : A Study of Interaction of High School Principals Leader Behavior and Locus of Control and Role Ambiguity of Teacher in Determaining Their Job Satisfication. Englewood Clippis- New Jeresey: Rutges University.
- Murgatroyd, S & Collin, M. 1993. Total Quality Management and The School. Philadelphia: Open University Press.
- Owens,G Robert. 1987. Organizational Behavior Education. London: Allyn & Becon.
- Rossow, L.F. 1990. The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership. Tokyo: Printice Hall. Sallis, E. 2006. Total Quality Management in Education (edisi Indonesia). Yogyakarta: Penerbit IRCisod.
- Schein, H.E. 1992. Organizatinonal Culture and Leadership. San Fracisco: Joosey-Bass Publishers. Sergiovanni, TJ. 1991. The Principalship: A Reflective Practice Perspective. Boston: Allyn and Becon. Sergiovanni, TJ, Burlingame M, Coombs FS & Thusrton PW. 1992. Educational Governance and Administration. London: Allyn and Becon.
- Scheerens, J.2003. Improving School Effectiveness (edisi Indo). Jakarta: Logos Wacana Ilmu