



Info Artikel

Kata Kunci:

*Kebijakan reformasi,
implementasi kebijakan,
manajemen sekolah,
kepemimpinan,
pengembangan profesional.*

Korespondensi Penulis

nurul.haeriyah@parahikma.ac.id

ISSN (Print)
2599-1523

ISSN (Online)
2797-7536

Peningkatan Profesionalisme Kepala Sekolah dalam Rangka Reformasi Pendidikan

Nurul Haeriyah Ridwan✉

Dosen Institut Parahikma Indonesia (IPI) Gowa

Abstrak

Peningkatan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi dianggap penting setiap kali reformasi terjadi, atau setiap kali kebijakan besar diterapkan dalam skala komprehensif. Dalam suatu sistem pendidikan, kepala sekolah dan guru perlu dilatih kembali agar mampu menerapkan dan mengelola perubahan baru, yang diwujudkan dalam bentuk kebijakan baru dan rencana pengembangan strategis yang diusulkan oleh pemerintah. Jurnal ini menyajikan studi tentang kebutuhan pengembangan profesional inti kepala sekolah dalam konteks reformasi pendidikan di Sekolah. Penelitian ini menggunakan metode survei di mana responden terdiri dari 12 Guru di SMA Negeri 12 Makassar. Studi ini menemukan 15 faktor kebutuhan atau indikator yang menonjol yang diperlukan untuk pengembangan profesional Kepala Sekolah di SMA Negeri 12 Makassar. Faktor-faktor tersebut ternyata dapat dikelompokkan menjadi dua macam kebutuhan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan transformasional. Juga, kepala sekolah berpendapat bahwa model sistematis yang relevan untuk program pengembangan profesional kepala sekolah harus dirancang dan digunakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Indonesia. Kompetensi kepemimpinan baru diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan dan perubahan baru..

Copyright (c) 2021 Nurul Haeriyah Ridwan.

PENDAHULUAN

Masyarakat Indonesia menjadi semakin kompleks dan dinamis, terutama di lingkungan yang mendorong modernisasi, urbanisasi, dan globalisasi. Dengan pembenaran ini, umumnya diasumsikan bahwa sistem pendidikan perlu dirubah dan ditingkatkan untuk mempersiapkan generasi baru sumber daya manusia dengan pengetahuan dan keterampilan kontemporer di semua bidang dan sektor yang dibutuhkan untuk pembangunan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, sistem pendidikan Indonesia mengalami reformasi ekstensif sejak tahun 1998 dimana struktur sekolah dan kurikulum diubah dari jenis pendidikan umum tradisional ke jenis pendidikan dasar. Fitur yang paling mencolok dari pendidikan dasar adalah kontinuitas progresif dari kurikulum pendidikan dasar-sekolah menengah dan penggunaan intensif teknologi informasi-komunikasi (TIK) di ruang kelas dan administrasi sekolah (Departemen Pendidikan, 1998). Dengan adanya pendidikan dasar, kepemimpinan dan manajemen sekolah di Indonesia juga harus berubah, dan untuk itu,

banyak program pengembangan profesional telah diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) untuk meningkatkan Kompetensi kepala sekolah secara relevan, pengetahuan, dan disposisi sehingga mereka dapat berfungsi dan bekerja secara efektif sebagai pemimpin dan manajer sekolah. Alasannya adalah bahwa kepemimpinan dan manajemen sekolah yang efektif telah dikemukakan sebagai faktor penentu utama untuk memastikan keunggulan dan pengembangan sekolah (Fullan, 2002, 2004).

Para pendidik juga berpendapat bahwa kepemimpinan dan manajemen sekolah sangat memengaruhi kinerja instruksional guru dan, akibatnya, kinerja akademik siswa. Namun, kepemimpinan dan manajemen sekolah yang efektif tidak datang begitu saja dalam proses pengangkatan kepala sekolah; oleh karena itu, kepala sekolah harus menjalani program pelatihan profesional, yang dapat memberikan kompetensi, pengetahuan, dan disposisi yang diperlukan agar mereka dapat berfungsi dan bekerja secara efektif dalam konteks reformasi pendidikan. Pemikiran pendidik di Indonesia didukung oleh literatur penelitian yang melimpah. Misalnya, Tirozzi (2000) menunjukkan bahwa pengembangan kepala sekolah sebagai prosedur dan praktik yang ditetapkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah. Reimers dan Reimers (2000) mencatat bahwa peningkatan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah melalui pengembangan profesional berkelanjutan merupakan langkah penting dalam meningkatkan efektivitas sekolah, efektivitas pendidikan, dan kinerja belajar siswa. Ng (2001) menegaskan kembali bahwa kesempatan pelatihan harus diberikan kepada kepala sekolah di mana saja untuk memungkinkan mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tingkat dan kualitas yang dibutuhkan. Kepala sekolah harus berinovasi dan mengubah sekolah mereka menjadi organisasi pembelajaran, sejalan dengan tren dan perkembangan kontemporer di negara lain. Akibatnya, kepala sekolah harus menghadapi perubahan dan tantangan baru, yang berpotensi menguasai mereka (Fullan, 2007). Untuk itu, kepala sekolah harus menjunjung tinggi profesionalisme dengan terus mengupayakan keunggulan dan meningkatkan pengetahuan dan keahliannya. Knab (2009) menyatakan bahwa tuntutan terus-menerus untuk pengembangan dan peningkatan pendidikan membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan kreatif. Pengembangan profesional biasanya dikonseptualisasikan dalam banyak cara. Berdasarkan tinjauan literatur internasional oleh Reimers (2003), pengembangan profesional biasanya disebut sebagai pendidikan berkelanjutan, pendidikan dalam jabatan, pelatihan dalam jabatan, pengembangan profesional berkelanjutan, bantuan berkelanjutan, pengembangan sumber daya manusia, pendidikan berulang, dan pengembangan karir yang berkelanjutan. Pengembangan profesional pada dasarnya berfokus pada tiga bidang pengembangan staf: pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Darling-Hammond dan McLaughlin (1995) menggambarkan pengembangan profesional sebagai cara individu mengembangkan pemahaman dan pengetahuan mereka dan meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka dalam posisi mereka saat ini atau untuk mempersiapkan diri mereka untuk posisi masa depan. Menurut Guskey (2000), pengembangan profesional dapat dianggap sebagai proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional pendidik sehingga pada gilirannya dapat menjadi pembelajaran bagi siswa.

Program pengembangan profesional beragam dan berbeda satu sama lain, tergantung pada klien dari berbagai sektor bisnis dan lembaga publik, tetapi semuanya memiliki satu titik awal yang sama, yaitu identifikasi dan analisis kebutuhan. Untuk penelitian kami, model analisis yang paling relevan untuk kebutuhan pengembangan profesional kepala sekolah adalah yang diusulkan oleh Salazar (2002), yang terdiri dari lima belas domain sebagai berikut: (1) Menetapkan tujuan dan menentukan hasil bagi sekolah, guru, dan siswa (2) Merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kurikulum sekolah (3) Membangun Profesionalisme dan Keterampilan Guru (4) Memahami pengukuran, evaluasi, dan penilaian kinerja sekolah (5) Memahami perkembangan dan pembelajaran siswa vi.(6) Memperoleh keterampilan pemecahan masalah sebagai pemimpin dan manajer sekolah vii.(7) Memperoleh keterampilan pengambilan keputusan melalui berbagi dengan guru dan siswa (8) Memperoleh keterampilan penelitian untuk memahami masalah dan masalah di

sekolah. (9) Penguasaan pemanfaatan TIK (10) Mendefinisikan nilai-nilai inti dan keyakinan dalam komunitas sekolah (11) Menciptakan organisasi pembelajaran untuk membuat perubahan baru di sekolah (12) Membangun komitmen tim di antara guru sebagai profesional (13) Membangun keterampilan kerja tim di antara guru dengan spesialisasi yang berbeda (14) Menguasai keterampilan komunikasi efektif dalam kepemimpinan (15) Menyelesaikan konflik, mengembangkan hubungan baik dan budaya sekolah yang positif. Kami telah menyusun ulang lima belas domain menjadi dua kategori kepemimpinan: indikator i sampai ix berkaitan dengan kepemimpinan instruksional, sedangkan domain x sampai xv berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan instruksional menekankan pada implementasi kurikulum yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran (McEwan, 2002), sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi guru dan orang tua untuk bekerja sama secara kooperatif berdasarkan nilai-nilai inti dan keyakinan dalam membuat perubahan reformatif di sekolah (Leithwood dan Jantzi, 1999). artinya bahwa pengembangan profesional sebagai kebijakan reformasi tunduk pada pendekatan implementasi kebijakan secara teoritis.

Ada dua pendekatan yang dominan untuk mengkaji proses implementasi dan output di arena kebijakan, yaitu pendekatan *top-down* dan pendekatan *bottom-up*. Dalam sistem birokrasi terpusat, pendekatan *top-down* mengambil pandangan makro implementasi dengan memeriksa proses dari sudut pandang pembuat kebijakan awal atau kebijakan itu sendiri (Harris, 2007; Matland, 1995; O'Toole, 2000). Dengan kata lain, birokrat tingkat atas sebagian besar tertarik untuk melihat seberapa baik para pelaksana dalam memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan tujuan dan hasil yang diinginkan dari suatu kebijakan. Prosedur skematis dan sistematis, seringkali, dikembangkan untuk memandu para pelaksana dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Selain itu, mekanisme pengawasan dan pemantauan yang konstan juga dilakukan untuk memastikan keberhasilan yang maksimal. Ini karena, dalam banyak kasus, para pelaksana tidak mengetahui apa tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat kebijakan.

Berdasarkan indikator/aspek yang perlu dicapai dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah dari berbagai sumber peneliti telah menyusun ulang lima belas indikator menjadi dua kategori kepemimpinan: indikator i sampai ix berkaitan dengan kepemimpinan instruksional, sedangkan indikator x sampai xv berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan instruksional menekankan pada implementasi kurikulum yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran (McEwan, 2002), sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi guru dan orang tua untuk bekerja sama secara kooperatif berdasarkan nilai-nilai inti dan keyakinan dalam membuat perubahan reformatif di sekolah (Leithwood dan Jantzi, 1999). Kami berpandangan bahwa pengembangan profesional sebagai kebijakan reformasi tunduk pada pendekatan implementasi kebijakan secara teoritis. Ada dua pendekatan yang dominan untuk mengkaji proses implementasi dan output di arena kebijakan, yaitu pendekatan *top-down* dan pendekatan *bottom-up*. Dalam sistem birokrasi terpusat, pendekatan *top-down* mengambil pandangan makro implementasi dengan memeriksa proses dari sudut pandang pembuat kebijakan awal atau kebijakan itu sendiri (Harris, 2007; Matland, 1995; O'Toole, 2000). Dengan kata lain, birokrat tingkat atas sebagian besar tertarik untuk melihat seberapa baik para pelaksana dalam memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan tujuan dan hasil yang diinginkan dari suatu kebijakan. Prosedur skematis dan sistematis, seringkali, dikembangkan untuk memandu para pelaksana dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Selain itu, mekanisme pengawasan dan pemantauan yang konstan juga dilakukan untuk memastikan keberhasilan yang maksimal. Ini karena, dalam banyak kasus, para pelaksana tidak mengetahui apa tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat kebijakan. Mereka kurang memahami dan mengarahkan proses sistemik, dan yang lebih penting, partisipasi demokratis oleh tingkat bawah biasanya tidak didorong dalam desain implementasi. Dalam perspektif Harris (2007), model *top-down* bergantung pada keputusan kebijakan yang dibuat oleh otoritas atas dan dengan demikian mengurangi signifikansi adaptasi kebijakan di tingkat implementasi bawah. Kejelasan dan konsistensi tujuan seringkali samar-samar, dan strategi implementasi yang digeneralisasikan ke banyak situasi kebijakan adalah fitur yang jelas dari

pendekatan ini. Peneliti menganggap Van Meter dan Van Horn (1975) dan Sabatier (1986) sebagai pionir dalam memfokuskan pendekatan *top-down* dalam implementasi kebijakan. Pölzl dan Treib (2007) menegaskan bahwa kontrol hierarkis yang sempurna atas proses implementasi sulit dicapai dalam praktik dan bahwa kondisi yang tidak menguntungkan dapat menyebabkan kegagalan implementasi. Mereka berpendapat bahwa pengambil keputusan, yang harus mengerahkan upaya bersama dalam menyusun dan menyiapkan program implementasi. Kritik yang signifikan terhadap strategi *top-down* adalah bahwa mereka mengabaikan bobot yang dimiliki staf pelaksana dan pekerja lapangan dalam penyampaian kebijakan. Menurut Sabatier (1986) model *top-down* dimulai dari perspektif pembuat keputusan pusat dan dengan demikian cenderung mengabaikan aktor lain. Akibatnya, pendekatan ini mengarah pada pandangan bahwa pembuat keputusan kebijakan adalah aktor utama dan bahwa orang lain pada dasarnya adalah instrumen dan hambatan. Akibatnya, politisi dan administrator tidak akan dapat mengontrol proses implementasi ketika menggunakan pendekatan ini (Harris, 2007).

Pendekatan lainnya adalah pendekatan *bottom-up* di mana isu kebijakan atau ide dari tingkat bawah naik ke atas setiap tingkat atau tangga sistem administrasi dan akhirnya ke tingkat pembuatan kebijakan atas, yang memikirkan kembali, merencanakan, dan merancang yang diperlukan. agenda kebijakan dan strategi dalam hal kelayakan politik dan ekonomi. Perspektif ini mempertimbangkan seluruh jaringan aktor politik di wilayah kebijakan tertentu dan juga memandang implementasi sebagai proses politik pembangunan harmoni dan kerjasama (Pölzl dan Treib, 2007). Pada dasarnya, pendekatan ini berfokus pada evaluasi yang dibuat pada tingkat mikro dari pemberlakuan kebijakan serta faktor-faktor lokal yang menghambat hasil kebijakan yang diinginkan (Matland, 1995). Para peneliti klasik dari bawah ke atas adalah Elmore (1980, 2002) dan Fritzen (2005). Kritik terhadap pendekatan ini sering menekankan pada penekannya yang berlebihan pada pengambilan keputusan lokal. Kritikusnya berpendapat bahwa pembuat kebijakan pusat mampu menetapkan batas kebijakan yang luas dan pedoman yang menyediakan struktur yang dibutuhkan untuk perumusan dan implementasi kebijakan (Hill dan Hupe, 2002; Harris, 2007).

TUJUAN DAN SIGNIFIKANSI PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan pentingnya kebutuhan pengembangan profesional kepala sekolah di SMA Negeri 12 Makassar. Indikator prioritas dan item penyusunnya yang diperoleh dari penelitian ini akan membantu otoritas pendidikan untuk mengatur program pengembangan profesional yang sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan penempatan kepala sekolah di SMA Negeri Makassar serta wilayah lain di Kota Makassar, atau kepala sekolah di Kota Lain.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan instrumen survei kebutuhan pengembangan profesional kepala sekolah versi Salazar (2002) yang diterjemahkan dan disusun ulang, yaitu instrumen tersebut diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan indikator disusun kembali menjadi kategori kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan transformasional. Ada total 67 item dalam instrumen survei, masing-masing memiliki skala ordinal empat poin dengan skor sebagai: 1: tidak penting; 2: cukup penting; 3: penting; dan 4: sangat penting Adapun sampel responden untuk survei, 12 Guru SMA Negeri 12 Makassar dimana dengan teknik penarikan purposive sampling. dan mereka diminta untuk mengembalikan kuesioner yang telah diisi dalam dua minggu dalam amplop yang disediakan. Selain itu, observasi dan wawancara juga dilakukan pada saat kunjungan sekolah untuk melakukan cross check pada poin-poin dan isu-isu tertentu yang berkaitan dengan kepemimpinan dan manajemen sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang diperoleh dari survei dianalisis menggunakan SPSS. Perlu dicatat di sini bahwa semua responden memberikan tanggapan pada skala 3 (penting) atau 4 (sangat penting), yang sangat mencerminkan kemiringan data, tetapi kepala sekolah dalam penelitian ini pada dasarnya membutuhkan lokakarya pelatihan yang menangani semua item dalam instrumen survei.

Tabel 1. Reliabilitas internal aspek dalam instrumen survei.

No	Faktor-Faktor	Hasil
1	Menetapkan tujuan dan menentukan hasil	.753
2	Merancang, Menerapkan dan Mengevaluasi Kurikulum	.805
3	Membangun Profesionalisme Guru dan Keterampilan Mengajar	.879
4	Memahami Evaluasi Kinerja Sekolah	.701
5	Memahami Perkembangan dan Pembelajaran peserta didik	.702
6	Pemecahan Masalah	.811
7	Membangun Pengambilan Keputusan Bersama	.742
8	Keterampilan Pengetahuan Penelitian	.823
9	Pemanfaatan TIK	.825
10	Mendefinisikan Nilai-Nilai Inti dan Keyakinan Pendidikan	.825
11	Menciptakan Organisasi Pembelajaran	.762
12	Berkomunikasi Secara Efektif	.787
13	Membangun Komitmen Tim	.796
14	Keterampilan kerja tim	.821
15	Menyelesaikan Konflik (Membangun Konsensus dan Menegosiasikan Kapasitas Kepemimpinan)	.748

Tabel 1 menunjukkan nilai koefisien reliabilitas (nilai *Cronbach alpha*) untuk lima belas domain/kelompok faktor instrumen. Secara keseluruhan, kelompok item survei memiliki nilai keandalan yang tinggi, mulai dari 0,702 hingga 0,879. Menurut Rambut et al. (2010), Fraenkel dan Wallen (2006) dan Popham (1990), *alpha Cronbach* dari .50 di atas memuaskan untuk konsistensi internal item. Tabel 2 menunjukkan hasil survei secara keseluruhan, seperti yang ditunjukkan oleh skor rata-rata untuk semua lima belas domain kebutuhan profesional yang semuanya ditekankan di sekitar rata-rata 3,50, yaitu sebagian besar responden survei menilai 'penting' atau 'sangat penting'.

Hasil menunjukkan bahwa dalam konteks kebijakan reformasi di SMA negeri 12 Makassar, kepala sekolah sangat membutuhkan program pelatihan profesional yang memungkinkan mereka untuk tampil efektif sebagai pemimpin transformasional dan instruksional di sekolah. Kepemimpinan transformasional menuntut kepala sekolah untuk menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan staf sekolah dan siswa untuk melakukan perubahan reformatif yang diperlukan di bidang pengajaran, pembelajaran, iklim sekolah, dan pemanfaatan teknologi sehingga mengubah semua sekolah menjadi sekolah unggulan yang modern. Fasilitas sekolah berkualitas tinggi, pengajaran berkualitas tinggi, dan pembelajaran berkualitas tinggi semuanya terjadi secara bersamaan dan efektif. Kepemimpinan instruksional, di sisi lain, mengharuskan kepala sekolah untuk fokus pada implementasi kurikulum yang efektif, profesionalisme guru, dan pengembangan holistik siswa. Kepala sekolah adalah orang-orang kunci dalam organisasi sekolah yang berperan sebagai pemimpin, dan mereka sangat berpengaruh dalam membentuk profesionalisme

guru, kemajuan sekolah, dan kinerja sekolah. Dalam hal ini, program pengembangan profesional harus dibuat untuk masing-masing dari lima belas domain, dan dengan demikian di SMA Negeri 12 Makassar, Kementerian Pendidikan harus membuat 15 modul pengembangan profesional khusus untuk sekolah tidak hanya untuk di SMA Negeri 12 Makassar, tetapi untuk semua wilayah di negara. Selanjutnya, analisis khusus dilakukan untuk semua item dalam survei, sesuai dengan domainnya, menggunakan statistik deskriptif sederhana seperti frekuensi, persentase, rata-rata, dan standar deviasi. indikator 1 sampai 9 berkaitan dengan kepemimpinan instruksional kepala sekolah di SMA Negeri 12 Makassar.

Tabel 2. Hasil keseluruhan nilai rata-rata skor dan standar deviasi (SD) untuk 15 indikator kebutuhan pengembangan profesional kepala sekolah.

No	Indikator	Nilai rata-rata	SD
1	Menetapkan tujuan dan menentukan hasil	3.4817	.08750
2	Merancang, Menerapkan dan Mengevaluasi Kurikulum	3.3867	.09609
3	Membangun Profesionalisme Guru dan Keterampilan Mengajar	3.4975	.08655
4	Memahami Evaluasi Kinerja Sekolah	3.4567	.05686
5	Memahami Perkembangan dan Pembelajaran peserta didik	3.4400	.07810
6	Pemecahan Masalah	3.5020	.06573
7	Membangun Pengambilan Keputusan Bersama	3.4940	.07861
8	Keterampilan Pengetahuan Penelitian	3.5600	.05354
9	Pemanfaatan TIK	3.4880	.09311
10	Mendefinisikan Nilai-Nilai Inti dan Keyakinan Pendidikan	3.4550	.05802
11	Menciptakan Organisasi Pembelajaran	3.4817	.06616
12	Berkomunikasi Secara Efektif	3.4567	.05508
13	Membangun Komitmen Tim	3.4980	.05450
14	Keterampilan kerja tim	3.4600	.06356
15	Menyelesaikan Konflik (Membangun Konsensus dan Menegosiasikan Kapasitas Kepemimpinan)	3.5200	.12349

Hasil juga menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam proses reformasi sekolah memerlukan lokakarya atau seminar pelatihan tentang cara-cara praktis dalam menetapkan visi, membandingkan hasil, menciptakan budaya sekolah yang positif, dan menetapkan standar kinerja. Ini adalah tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional yang efektif, dan tugas tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam bisnis inti sekolah, yaitu merancang dan mengimplementasikan kurikulum. Sedangkan untuk indikator 2, perancangan kurikulum menjadi perhatian utama sebagian besar kepala sekolah (83,8% dari mereka) yang mengatakan bahwa aspek ini sangat penting untuk pengembangan profesional Kepala Sekolah. Perancangan kurikulum harus mempertimbangkan keragaman lingkungan dan budaya sehingga ada relevansi antara pelajaran yang dipetik dan situasi kehidupan anak-anak di berbagai daerah dan masyarakat. Pengetahuan dan keterampilan dalam desain kurikulum akan membantu kepala sekolah dalam membimbing guru mereka untuk memodifikasi kurikulum sesuai dengan tingkat bakat siswa dan konteks lokal (McEwan, 2002). Kepala sekolah juga membutuhkan sesi pelatihan tentang bagaimana menerapkan kurikulum baru secara efektif dan bagaimana mengevaluasi kurikulum.

Sedangkan untuk Indikator 3, tugas utama kepala sekolah adalah sebagai pemimpin instruksional, yaitu membangun profesionalisme guru dan keterampilan instruksional. Semua item dalam domain instruksional sangat penting. Sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah harus menunjukkan kompetensi mereka untuk menjadi guru profesional yang unggul yang mampu melakukan lokakarya di rumah tentang tujuan pendidikan, kebijakan pendidikan, budaya sekolah, profesionalisme guru, desain dan teknologi instruksional, kompetensi instruksional, penelitian terkini tentang pengajaran dan pembelajaran, dan pengajaran standar dan kinerja (Blasé, 1987). Selain itu, kepala sekolah juga harus mengupgrade guru-guru berpengalaman yang kemudian harus mengawasi guru-guru pemula. Sebenarnya itulah tugas pokok kepala sekolah, dan ini berarti kepala sekolah harus dipilih dan diangkat dari pangkat guru senior berprestasi dengan kualifikasi pasca sarjana. Kepala sekolah adalah posisi pekerjaan yang kritis karena secara teoritis kepala sekolah yang unggul akan menghasilkan guru yang unggul, dan akibatnya keduanya merupakan variabel penting untuk pembentukan sekolah yang unggul (McEwan, 2002). Sedangkan untuk indikator 4, hasil menunjukkan bahwa kepala sekolah membutuhkan lokakarya dan seminar pelatihan tentang cara meningkatkan dan mengevaluasi kinerja sekolah mereka. Mereka perlu mengetahui komponen organisasi sekolah terlebih dahulu, kemudian strategi untuk meningkatkan setiap komponen, dan kemudian item evaluasi untuk setiap komponen. Staf mungkin merasakan panas untuk berubah dan meningkat, dan mereka akan menunjukkan penolakan atau reaksi negatif lainnya.

Banyak dokumentasi biasanya disertai dengan evaluasi kinerja. Secara umum diasumsikan bahwa kinerja sekolah sebagian besar berpusat pada perkembangan siswa dan kinerja pembelajaran juga, dan ini adalah aspek lain yang dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam pekerjaan profesional mereka. Berturut-turut untuk indikator 5, keterampilan kepemimpinan instruksional termasuk mengembangkan keterampilan instruksional guru di kelas, membuat formulir evaluasi dan kriteria untuk pembelajaran siswa dan kinerja akademik, dan merencanakan strategi bagaimana meningkatkan kinerja sekolah. Tugas-tugas ini tampak begitu menantang, menuntut, dan membuat stres kepala sekolah, dan tentu saja mereka membutuhkan pendidik ahli untuk membantu mereka melalui lokakarya dan seminar (McEwan, 2002). Untuk implementasi yang efektif dari kebijakan reformasi di SMA Negeri 12 Makassar, kepala sekolah sangat membutuhkan pelatihan di bidang kepemimpinan instruksional. Bidang lain yang menjadi perhatian besar kepala sekolah adalah Indikator 6, yaitu menangani berbagai macam masalah yang berkaitan dengan implementasi kurikulum, pengajaran, pembelajaran, dan evaluasi kinerja. Kepala sekolah membutuhkan pengetahuan dan materi tentang proses pemecahan masalah dalam manajemen sekolah. Analisis mengungkapkan bahwa kepala sekolah pada dasarnya membutuhkan pengetahuan dan kompetensi dalam: (i) meneliti sumber dan luasnya masalah; (ii) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan masalah; (iii) merumuskan alternatif pemecahan masalah; (iv) memprioritaskan alternatif; dan (v) rencana aksi untuk mengatasi masalah. Kepala sekolah tidak dapat melakukan tugas-tugas itu sendiri; mereka membutuhkan tim orang untuk melakukan pengendalian kerusakan.

Kepemimpinan pemecahan masalah dapat dibuat lebih mudah melalui pengambilan keputusan bersama, seperti di Indikator 7, yang harus melibatkan guru, siswa, dan orang tua untuk berbagi ide dan mendistribusikan tanggung jawab kepada banyak kelompok orang yang berbeda, yang dapat menjadi sumber masalah. Analisis mengungkapkan bahwa kepala sekolah membutuhkan pengetahuan dan keterampilan tentang bagaimana membuat guru dan siswa berpartisipasi secara proaktif dan berbagi ide mereka tentang perbaikan sekolah. Pada dasarnya orang ingin memiliki rasa memiliki atau sense of belonging ketika mereka dipanggil untuk sesi pengambilan keputusan bersama (Sabatier, 1986). Aturan, kriteria, fakta, alternatif, dan hasil yang diinginkan perlu ditetapkan secara khusus dalam membuat keputusan yang baik.

Demokrasi adalah semangat yang harus ada ketika para pelaku bersikeras untuk berbagi ide dalam sesi pengambilan keputusan, dan objektivitas adalah hal yang biasa. Kebutuhan penting lainnya untuk pengembangan profesional di antara kepala sekolah

adalah kemampuan untuk melakukan penelitian sederhana, terutama penelitian tindakan, seperti dalam Indikator 8, untuk memahami banyak masalah dan masalah dalam manajemen dan kepemimpinan sekolah, dan akibatnya untuk mendapatkan solusi yang tepat dan relevan untuk mengatasi masalah dan masalah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam kebijakan reformasi SMA Negeri 12 Makassar membutuhkan pengetahuan dan keterampilan penelitian—tidak sebatas mengerjakan disertasi atau tesis. Mereka pada dasarnya membutuhkan pikiran ilmiah dalam: (i) mengajukan pertanyaan yang tepat; (ii) mencari literatur yang relevan secara online untuk menemukan beberapa jawaban; (iii) membuat catatan berdasarkan observasi atau wawancara di sekolahnya untuk menemukan jawabannya; iv) mendalilkan beberapa kemungkinan teori yang sesuai dengan pola perilaku dan nilai yang diamati; dan (v) mendapatkan solusi yang tepat untuk mengatasi isu dan permasalahan yang muncul secara kontekstual. Hussin dan Al Abri 95 Bidang lain dari kepemimpinan instruksional untuk sekolah di banyak negara berkembang adalah indikator 9, yaitu pemanfaatan teknologi komunikasi informasi (TIK) dalam manajemen dan kepemimpinan sekolah.

Generasi kepala sekolah yang lebih tua tampaknya percaya pada 'cara lama yang baik dalam melakukan sesuatu' dan memiliki fobia ICT. Ini agak menghambat efektivitas manajemen sekolah dan kepemimpinan di dunia internet dan globalisasi kontemporer. Studi kami menemukan bahwa kepala sekolah menyadari pentingnya TIK untuk meningkatkan pengajaran, pembelajaran, dan manajemen, dan mereka membutuhkan program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi mereka pada berbagai perangkat lunak dan aplikasi yang diperlukan dan berguna. Dapat dilihat pada saat ini bahwa terlalu banyak yang diharapkan pada kepala sekolah, dan dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah tampaknya merupakan pekerjaan yang sangat menantang. Paragraf berikutnya sekarang membahas kebutuhan profesional tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Hasil analisis data untuk Domain 10 mengungkapkan bahwa kepala sekolah perlu mengetahui apa nilai-nilai inti dan keyakinan pendidikan di SMA Negeri 12 Makassar. Secara umum, di antara kepercayaan yang ada adalah: (i) pendidikan penting untuk melekat huruf masyarakat dan pembangunan nasional di berbagai sektor; (ii) pendidikan adalah untuk kualitas hidup; dan (iii) pendidikan adalah sarana untuk status sosial ekonomi individu yang lebih baik. Nilai-nilai inti dalam pendidikan adalah: (i) akses yang sama terhadap pendidikan untuk semua anak; (ii) sekolah dan pendidikan berkualitas tinggi; (iii) profesionalisme yang tinggi dalam penyelenggaraan dan pengelolaan sistem pendidikan yang sejalan dengan prinsip-prinsip Islam.

Kepemimpinan transformasional juga berkaitan dengan indikator 11, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk menerapkan konsep organisasi pembelajaran di sekolahnya. Mereka perlu memvisualisasikan dan menerjemahkan nilai-nilai inti dan keyakinan ke dalam visi sekolah dan rencana strategis inisiatif. Lokakarya dan seminar profesional akan menjadi platform terbaik untuk menyebarkan dan melembagakan nilai-nilai dan keyakinan dalam sistem pendidikan (Leithwood dan Jantzi, 1999). Ini adalah cara organisasi pembelajaran, yaitu organisasi yang terus belajar untuk melakukan adaptasi dan inovasi dalam menanggapi perkembangan dan tuntutan reformatif di lingkungan eksternal dan internal (Senge, 2006).

Kepala sekolah memerlukan pengetahuan dan keterampilan untuk mendorong guru mereka agar responsif terhadap masalah profesional, terutama mengenai pendekatan dan teknologi instruksional yang efektif untuk mata pelajaran yang berbeda dan kelompok usia anak-anak di tempat yang berbeda. Tidak ada satu metode pengajaran terbaik yang cocok untuk semua mata pelajaran dan situasi; ini adalah kekeliruan jika memang demikian. Selain itu, kepala sekolah perlu mengetahui bagaimana mengajar guru mereka melalui lokakarya internal tentang melakukan penelitian sederhana di tingkat sekolah. Proyek penelitian sederhana dapat dilihat sebagai alat diagnostik bagi guru untuk memahami isu dan masalah di sekolah. Kepala sekolah perlu tahu bagaimana menciptakan lingkungan belajar yang positif bagi guru, siswa, dan orang tua untuk tujuan peningkatan dan kinerja sekolah. Berkenaan dengan indikator 12, kepala sekolah di SMA Negeri 12 Makassar menegaskan

bahwa membangun komitmen tim dianggap penting dalam kepemimpinan transformasional. Komitmen tim adalah kata baru bagi banyak kepala sekolah dan guru, dan sulit untuk mencapainya dalam konteks banyak kelompok etnis dan budaya yang berbeda di Oman. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa kepala sekolah membutuhkan tiga kapasitas untuk membangun komitmen tim: (i) mengembangkan hubungan yang kuat dan positif antara staf, siswa, dan orang tua; (ii) membuka saluran masukan untuk mendapatkan saran dan berbagi ide; (iii) menyediakan mekanisme yang baik bagi staf dan siswa untuk bekerja sama dan berkembang. Kebutuhan profesional berikutnya, indikator 13, adalah membangun semangat kerjasama antara pengelola sekolah, guru, dan siswa. Kerja tim tidak dapat terjadi jika dinamika kelompok salah. Orang harus menyingkirkan perbedaan mereka dan fokus pada apa yang ingin dicapai bersama melalui saling mendukung dan kerjasama. Sentimen kesukuan atau etnis harus ditekan untuk membentuk semangat kerja tim, dan pemimpin transformasional harus memanfaatkan sumber daya dan kekuatan dalam kelompok. Pemimpin kelompok harus bernegosiasi dan mengartikulasikan apa yang perlu dilakukan kepada anggota kelompok untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Berdasarkan penelitian ini, Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian terbesar dalam membentuk kerjasama tim di sekolah adalah peningkatan kinerja sekolah, khususnya prestasi akademik siswa dan prestasi kerja guru, sesuai standar atau tolok ukur yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan. Biasanya, tim di sekolah didasarkan pada disiplin studi atau bidang studi tertentu, seperti tim bahasa, tim sains, tim seni, tim ilmu sosial, tim budaya, tim olahraga, dan tim pendidikan khusus. Pemimpin tim biasanya adalah kepala berbagai departemen di sekolah, dan mereka biasanya mengadakan pertemuan untuk merencanakan dan menyusun strategi apa yang perlu dilakukan untuk mencapai standar dan tolok ukur yang diperlukan. Semangat dan komitmen kerja tim dapat ditingkatkan melalui insentif dan penghargaan, atau dengan realisasi tujuan moral tersembunyi dalam visi dan keyakinan sekolah tentang pendidikan (Bass dan Avolio, 1990; McEwan, 2002).

Artikulasi yang baik dari tujuan dan keyakinan moral yang lebih tinggi tentu harus datang dari kapasitas inspirasional seorang pemimpin transformasional. Adapun indikator 14, komunikasi yang jelas tentang visi, tujuan, pendekatan, strategi, kriteria, dan aturan seputar bisnis inti pendidikan dan sekolah dengan sendirinya merupakan seni mempengaruhi dan meyakinkan orang, tetapi berdasarkan teori, fakta, dan bukti untuk menguatkan seni. Kejelasan, logika, dan kepekaan kata dan konsep dalam bahasa lisan juga merupakan elemen vital. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk mempelajari teori-teori komunikasi dan strategi yang efektif dalam komunikasi. Lokakarya dan seminar tentang seni komunikasi efektif harus dilakukan oleh tokoh-tokoh berpengaruh yang menjadi panutan. Keuntungan lain dari komunikasi yang baik dan artikulasi poin adalah resolusi konflik melalui tawar-menawar dan negosiasi.

Berkenaan dengan indikator 15, begitu banyak konflik di sekolah yang muncul dari perbedaan budaya, perbedaan nilai, kesalahpahaman, prasangka, distribusi beban kerja, dan masalah disiplin. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menyelesaikan konflik secara damai di antara orang-orang, mengubah iklim emosi negatif menjadi positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah membutuhkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola konflik, dalam mengubah konflik menjadi tindakan dan emosi positif, dalam seni negosiasi, dan dalam menggunakan pemikiran analitis dan ilmiah. Pemikiran saat ini tentang masalah ini adalah bahwa konflik adalah bagian penting dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindari, dan konflik baik untuk memulai perubahan baru. Konflik tidak boleh dipandang negatif dan karenanya tidak boleh ditekan dan dikendalikan. Konflik perlu diselesaikan di meja negosiasi dengan berbagai strategi, seperti kolaborasi, kompromi, berbagi, dan toleransi (Avgar & Neuman, 2013). Tujuannya adalah untuk mencapai situasi *win-win* untuk semua. Perubahan dan perspektif baru biasanya muncul dari wacana dalam proses resolusi konflik.

SIMPULAN

Kesimpulan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMA Negeri 12 Makassar membutuhkan 15 bidang pengembangan profesional untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan instruksional dan transformasional mereka, terutama setelah pemberlakuan kebijakan reformasi pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian ini, kepala sekolah sepakat bahwa pemerintah, khususnya Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, perlu mengadakan program pelatihan sistematis bagi kepala sekolah di seluruh Indonesia untuk meningkatkan dan meningkatkan keterampilan mereka. Selain itu, studi ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan yang lebar antara teori dan proses implementasi kebijakan. Teori birokrasi implementasi kebijakan *top-down* gagal mempertimbangkan keragaman watak manusia, keragaman nilai, keragaman strategi, dan kurangnya pengetahuan dan keterampilan profesional pelaksana kebijakan di tingkat sekolah dan kabupaten, terutama setiap kali terjadi reformasi besar-besaran. . Teori birokrasi *top-down* juga gagal mempertimbangkan pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menginspirasi dan memotivasi guru dan siswa untuk mencapai tujuan kebijakan pendidikan dasar. Dan yang terpenting, teori birokrasi *top-down* juga gagal menjawab pentingnya insentif dan penghargaan untuk merangsang komitmen dan motivasi masyarakat dalam proses implementasi kebijakan. Sebaliknya, alat pemantauan dan pengawasan biasanya diterapkan untuk mengarahkan orang melakukan hal yang benar; biasanya semakin menakutkan alatnya, semakin banyak orang yang terasing. Secara teoritis, menurut Hill dan Hupe (2002), disposisi dan insentif manusia yang positif merupakan dua faktor penting yang mempengaruhi tingkat dan efektivitas implementasi kebijakan. Benturan Kepentingan Penulis belum menyatakan adanya benturan kepentingan.

REFERENSI :

- Avgar AC, Neuman EJ (2015). Seeing conflict: A study of conflict accuracy in work teams. *Negotiation and Conflict Manage. Res.* 8(2):65-84.
- Bass BM, Avolio BJ (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *J. Eur. Industrial Train.* 14:21-27.
- Blasé J (1987). Dimensions of effective school leadership: The teachers' perspective. *Am. Educ. Res.* 24(4):589-610.
- Daresh J (2003). What it means to be a principal: Your guide to leadership. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Darling-Hammond L, McLaughlin M (1995). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi Delta Kappan*, 76(8):597-604.
- Darling-Hammond L (2003). Enhancing teaching. In W. Owens & L.S. Kaplan (eds.), *Best practices, best thinking and emerging issues in leadership* (pp. 75-87). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Drake T, Roe W (2003). *The principalship*. 6th ed. Columbus, OH: Merrill Prentice Hall.
- Elmore R (1980). Backward mapping: implementation research and policy decisions. *Political Sci. Q.* 94(4):601-616.
- Elmore R (2002). Bridging the gap between standards and achievement: The imperative for professional development in education. Washington D.C. Albert Shanker Institute.

- Fraenkel JR, Wallen NE (2006). *How To Design And Evaluate Research In Education*. 6th ed. New York McGraw-Hill.
- Fritzen S (2005). The misery' of implementation: Governance, institutions and anti-corruption in Vietnam. In Tarling, N. (Ed.) *Corruption and good governance in Asia*. New York: Routledge (pp. 98-120).
- Fullan M (2001). Whole system reform. Paper presented for conference on from whole school to whole system reform. National Clearinghouse for Comprehensive School Reform. Paper also prepared for the New American Schools, Arlington, Virginia.
- Fullan M (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), pp. 16-21.
- Fullan M (2004). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan MG (2007). *The new meaning of educational change*. 4th ed. Teachers Collage Press, Columbia University
- Guskey TR (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teach.* 8(3):381-391. doi: 10.1080/135406002100000512.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.
- Matland RE (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *J. Public Admin. Res. Theory*. 5(2):145-174.
- McEwan EK (2002). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
- Ng Pak Tee (2003) "The Singapore school and the school excellence model." *Educ. Res. Policy Practice* 2.1(2003):27-39.
- O'Toole LJ (2000). Research on policy implementation: Assessment and prospects. *J. Public Admin. Res. Theory*, 10(2):263-288.
- Popham JW (1990). *Modern Educational Measurement. A Practitioner's Perspective*, 2nd Ed. Boston: Mass. : Allyn and Bacon.
- Pölzl H, Treib O (2007). Implementing public policy. In Fischer, F.; Miller, G. and Mara S. (Eds.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*. New York: Dekker (pp. 89-107).
- Raelin JA (1986). *The clash of cultures: Managers and professionals*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Reimers EV (2003) *Teacher Professional Development: An International Review of The Literature*. International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- Sabatier PA (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: A critical analysis and suggested synthesis. *J. Public Policy*. 6(1):21-48.

- Salazar PS (2002). The professional development needs of high school principals for school improvement. Unpublished doctoral dissertation, Department of Educational Leadership, College of Education, University of Nevada.
- Senge PM (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Tirozzi G (2000). Our time has come: Principals my get a share of the federal pie. Education Week (February 23).
- Reimers EV, Reimers F (2000). "The professional development of teachers as lifelong learning: Models, practices and factors that influence it. [online] www7.nationalacademies.org/bicse/" Villegas_Reimers. pdf
- Van Meter DS, Van Horn CE (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4): 445-487.