

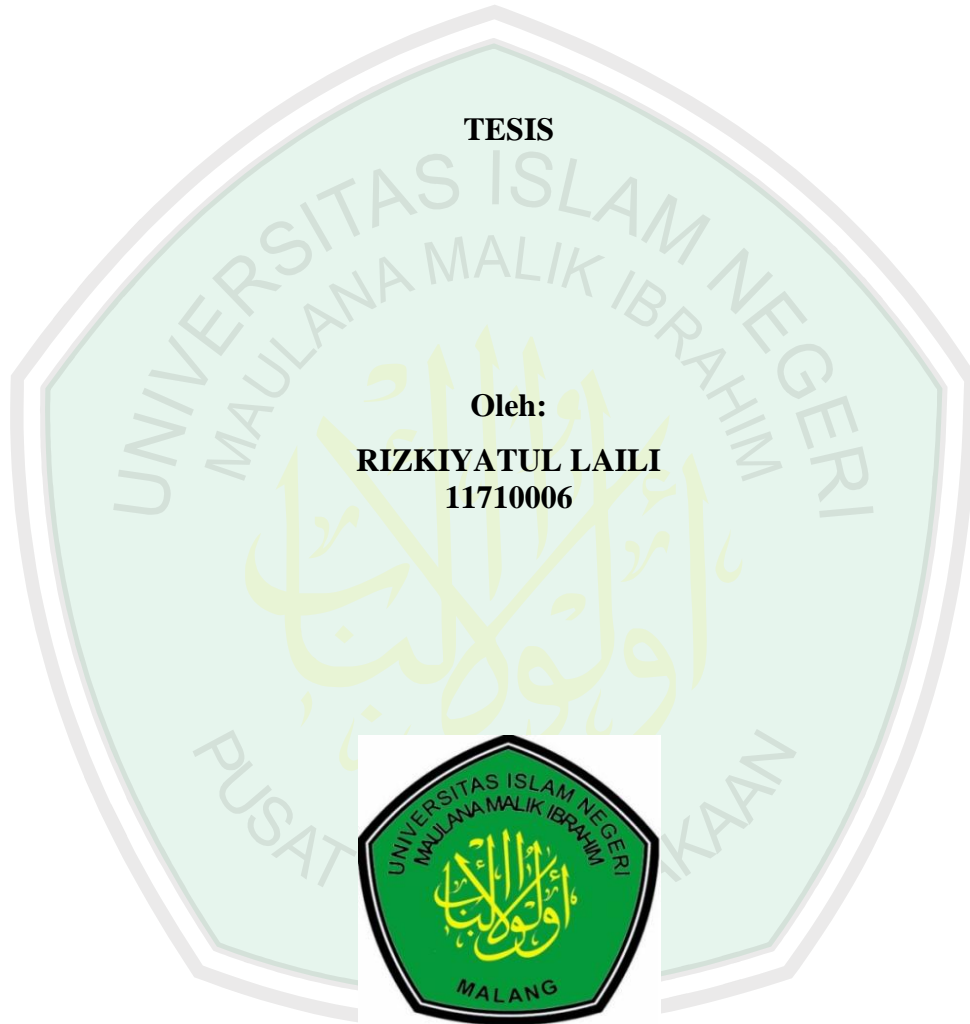
**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN
MUTU SUMBERDAYA GURU**

(Studi Kasus di SMA Negeri 1 Tumpang)

TESIS

Oleh:

**RIZKIYATUL LAILI
11710006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2015

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN
MUTU SUMBERDAYA GURU**

(Studi Kasus di SMA Negeri 1 Tumpang)

TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Beban Studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

RIZKIYATUL LAILI
11710006



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2015

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “**Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Tumpang)**” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Pembimbing I :

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

Pembimbing II :

Dr. H. Saifullah, S.H, M. Hum
NIP. 19651205 200003 1 001

Malang, 18 Juni 2015

Mengetahui,

Ketua Program Studi MPI

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Tumpang)** ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 18 Juni 2015

**Susunan Dewan Penguji,
Ketua Sidang**

Dr. H. M. In'am Esha, M.Ag
NIP. 19750310 200312 1 004

Penguji Utama

Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
NIP. 19651006 199303 2 003

Sekretaris Sidang/ Pembimbing I

Prof. Dr. H. Baharrudin, M. PdI
NIP. 19561231 198303 1 032

Anggota / Pembimbing II

Dr. H. Saifullah, S.H, M.Hum
NIP. 19651205 200003 1 001

**Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

Prof. Dr. H. Baharrudin, M. PdI
NIP. 19561231 198303 1 032

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teriring rasa syukur atas rahmat Allah dan syafaat Rasulnya

Ananda persembahkan karya ini

Untuk sepasang mutiara hati yang memancarkan cinta kasih

yang tak pernah usai, yang selalu mengasihiku

setulus hati dan sesuci do'a Ayahanda dan Ibunda tercinta

(Ayahanda H. Achmad Rodli Mu'in S.Ag,

Ibunda Hj. Choerotun Nadliroh, S.Ag

Suamiku Yanuar Rizal Al-Rosyid, S.E serta

Putri kecilku Keisya Sefira Al'Rosyid)

Pelita hidupku yang selalu mengasihiku dan menyanyangiku
dengan kasih tak terbatas dari buaian hingga mengerti akan arti sebuah
ilmu

Dengan belasan sesejuk embun dan do'a suci di malam hari
curahan kasih sayang dan dukungan berupa moral, material dan
spiritual yang selalu mereka berikan padaku, telah mengantarkanku
pada kondisi saat ini.

Semangat dan harapanmu telah mampu hilangkan setiap penat jiwa
ini

Keikhlasanmu telah mengalir dalam setiap desah nafas dan tetes
darahku.

Semoga Ananda selalu dapat mengukir senyum tulus bahagia
dihatimu

Dengan penuh cinta bagimu Ayahanda Ibunda
Ananda berkarya.

MOTTO

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ
اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya : Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana (Q.S Al-Taubah : 9)¹

¹ DEPAG RI. 2005. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*.. Jakarta: PT. Syaamil Cipta Media.

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizkiyatul Laili
NIM : 1171006
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Ds. Karangnongko RT/RW 16/04 Kec.Poncokusumo
Malang
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam
Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi
Kasus di SMA Negeri 1 Tumpang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan orang lain.

Malang, 18 Juni 2015

Hormat saya,

Rizkiyatul Laili
NIM. 11710006

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Syukur Alhamdulillah, hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada sang revolusioner dunia suri tauladan orang-orang mu'min Rasulullah Muhammad SAW yang telah berjuang merubah kegelapan zaman menuju cahaya kebenaran yang menjunjung nilai-nilai harkat dan martabat menuju insan berperadapan.

Suatu kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri bagi penulis melalui kisah perjalanan panjang, Alhamdulillah penulis bisa menyelesaikan tesis ini. Namun, penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si Rektor UIN MALIKI Malang.
2. Prof. Dr. H. Muhaimin, MA (Alm), Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
5. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd dan Dr. H Saifullah, SH. M.Hum pembimbing tesis yang telah dengan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi dan nasehat demi terselesainya tesis ini.
6. Semua dosen dan karyawan di lingkungan Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan demi terselesainya penyusunan tesis ini.
6. Bapak Agus Sarsilo, S.Pd Selaku Kepala SMA Negeri 1 Tumpang yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian pada penulis dan seluruh

- dewan guru serta karyawan dan siswa yang telah banyak meluangkan waktu dan kesempatan serta arahan yang sangat bermanfaat bagi penulisan tesis ini.
7. Sahabat-sahabat Seperjuangan terima kasih atas motivasi, do'a, semangat, dan kebersamaanya selama ini.
 8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, baik berupa moril maupun materil.
 9. Yang sangat berjasa bagi saya, keluarga saya H. Achmad Rodli Muin, S.Ag, Hj. Choirotun Nadliroh, S.Ag, Yanuar Rizal Al-Rosyid, S.E, Keisyah Sefira Al'Rosyid (Ayahanda, Ibunda, suamiku dan putriku tercinta) yang telah mendidik dengan kasih sayang, mendo'akan dengan tulus dan memberi semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di UIN MALIKI Malang. Tidak lupa kepada Taufik Arifudin, Rissa Pusparini, Ruli Oktaviani, Rofi' Nakhla Nur fikry, Bapak Agus Suyono, Mama Tati Rusmiyati, Yulia Ainun Nisa' yang telah menjadi kakak-kakak, adik, keponakan dan mertua terbaik dan motivator yang pernah penulis miliki.

Kepada merekalah rangkaian doa dan asa semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi amal ibadah serta memperoleh pahala disisi-Nya.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat berharap saran dan kritik dari para pembaca yang budiman untuk perbaikan dimasa mendatang. Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi yang membacanya, dan kepada lembaga pendidikan guna untuk membentuk generasi masa depan yang lebih baik. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah, dan inayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Malang, 18 Juni 2015

Penulis

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = <u>h</u>	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	؟ = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal panjang

Vokal (a) panjang = a

Vokal (i) panjang = I

Vokal (u) panjang = u

C. Vokal Diftong

أَوْ = aw

أَي = ay

أُو = u

إِي = I

DAFTAR TABEL

- TABEL 1.1 : Orisinalitas Penelitian
- TABEL 4.1 : Profil SMA Negeri 1 Tumpang
- TABEL 4.2 : Data guru dan kepala sekolah berdasarkan status kepegawaian dan ijazah tertinggi
- TABEL 4.3 : Data prestasi guru SMA Negeri 1 Tumpang
- TABEL 4.4 : Prosentase Rata-rata Kehadiran Guru dan Karyawan Tiap Bulan Tahun Pelajaran 2013/2014
- TABEL 4.5 : Kondisi sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang
- TABEL 4.6 : Langkah strategi kepala sekolah
- TABEL 4.7 : Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru SMA Negeri 1 Tumpang

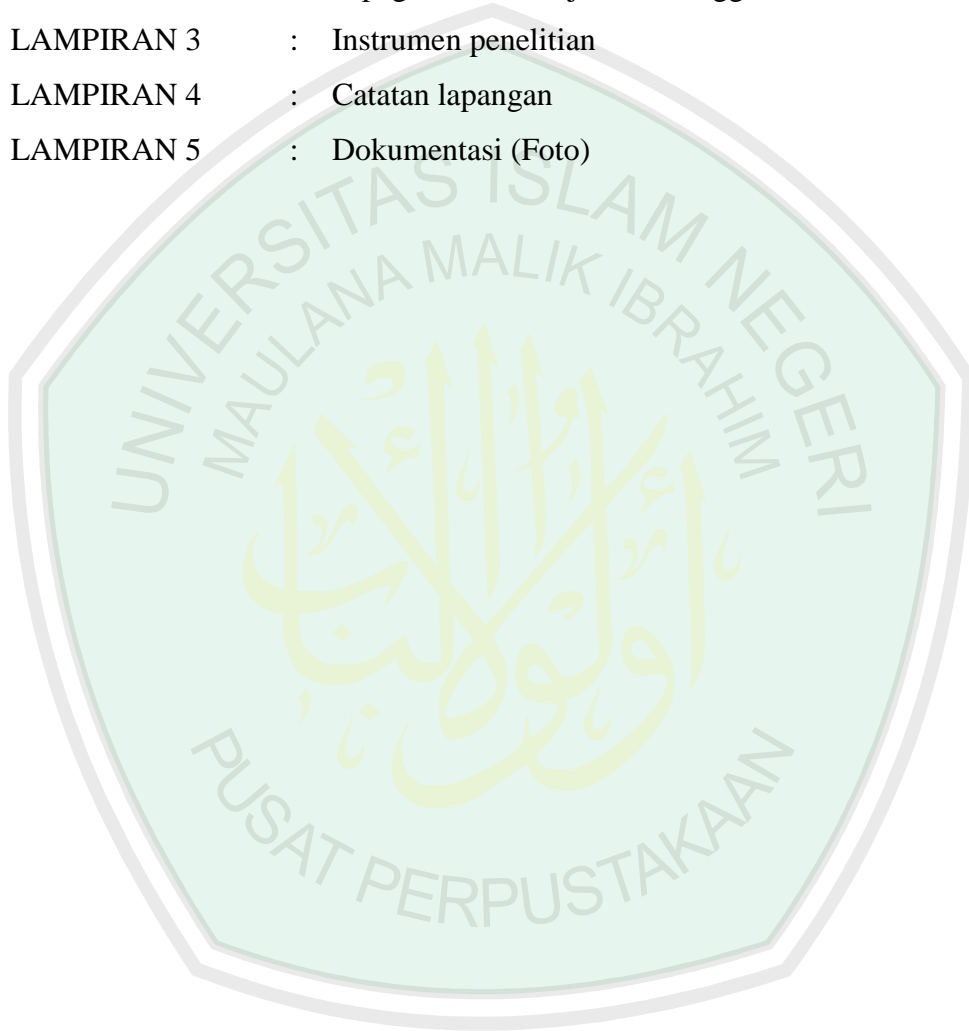
DAFTAR GAMBAR

- GAMBAR 2.1 : Strategi SDM dan implikasinya terhadap aktivitas MSDM
- GAMBAR 2.2 : Proses pengembangan sumber daya manusia
- GAMBAR 4.1 : Bentuk dan upaya strategi pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang



DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Struktur SMA Negeri 1 Tumpang
- LAMPIRAN 2 : Data guru dan kepala sekolah berdasarkan status kepegawaian dan ijazah tertinggi
- LAMPIRAN 3 : Instrumen penelitian
- LAMPIRAN 4 : Catatan lapangan
- LAMPIRAN 5 : Dokumentasi (Foto)



ABSTRAK

Laili, Rizkiyatul. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Negeri 1 Tumpang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (I): Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, Pembimbing (II): Dr. H. Saifullah, S.H, M.Hum

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Mutu Guru.

Pengembangan mutu sumberdaya manusia khususnya guru merupakan suatu keharusan bagi lembaga pendidikan yang ingin *survive* sepanjang masa, karena guru pada institusi sekolah adalah kunci utama keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Mutu sekolah khususnya anak didik seringkali dikaitkan dengan mutu guru, yaitu guru yang memiliki kompetensi sosial, personal, profesional dan pedagogik. Ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu; mengungkap strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru, dan mengungkap implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dokumentasi. Data yang terkumpul diperiksa keabsahannya dengan pengecekan kredibilitas data yang akan dilakukan triangulasi, pengecekan anggota dan diskusi sejawat. Data dianalisis dengan melakukan langkah-langkah : (1) reduksi data (2) penyajian data (3) penarikan kesimpulan.

Dari analisis dapat diperoleh temuan-temuan sebagai berikut. Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru yaitu dengan: (1) mengubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive character building*) melalui jalur pendidikan (*education*), pembinaan (*mentoring*), pelatihan (*coaching*). (2) menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru (3) Pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik material ataupun non material. Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang antara lain (1) Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, (2) Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi (3) Pendelegasian tugas pada guru lain apabila guru berhalangan hadir (4) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan. Jadi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah untuk membentuk guru yang bermutu, profesional, komitmen, dan memiliki etos kerja dapat digunakan bentuk strategi *academy* dengan menggunakan dua pendekatan yaitu *buy approach* dan *make approach*.

ABSTRACT

Laili, Rizkiyatul. 2015. *The Role of Headmaster Leadership in Developing the Quality of Teacher Resource in SMA Negeri 1 Tumpang*. Thesis. Islamic Education Management Studies Program, the Postgraduate School of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang , Supervisor (I) : Prof. Dr. H. Baharrudin, M.Pd.I and Supervisor (II) : Dr. Syaifullah, S.H, M.Hum

Keywords: Headmaster Leadership, Quality of Teacher

The developing quality of human resource especially the teacher is a necessary for an institution of education that want to *survive* during the time, because the teacher in school institution is main part of achievement in school learning process. The quality of school especially the students is often be engaged in the teacher quality. There are three objective would be investigate in this research that; to describe the strategy have done by the headmaster in developing the quality of teacher resource, to describe the implication headmaster leadership in developing the quality of teacher resource.

After analyzing data resources, the case study of the research could be drawn, as follow: the kind of teacher resource existence involve the number of teacher, the qualification of academic, and the development of academic. The effort and step strategies of principle in developing the quality of teacher resource are: (1) change the way of thinking / *positive character building* through the *education side, mentoring, and coaching*. These activities are accumulated in continued activity of degree study, training, formation of teacher assignment group; make the corporation with other institutions, giving an assignment, training and coaching. (2) make the vision and mission for purpose of SMA Negeri 1 Tumpang as the measure in developing the quality of teacher resource (3) the fulfillment of welfare either material or non material.

The implication of principle leadership in development the teacher resource in SMA Negeri 1 Tumpang that are: (1) hear the suggestion idea from the teacher and make communication with them, (2) give an opportunities and flexibilities for the teacher who want to continued their study in the degree (3) delegation of assignments for the other one if the He could not be present (4) the fulfillment comfortable condition of working and togetherness.

So, the research found that to create the quality of teacher, professionalism, commitment, and has working ethos could be used the strategy of *academy* and using two approaches *buy approach* and *make approach* or *comprehensive quality development strategy* or the developing the quality of teacher resource is literally.

مستخلص البحث

رزقية الليل .2015 دور قيادة رؤساء المدارس لتنمية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية الأولى تومفانج . البحث العلمي ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية الدراسة العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، المشرف الأول : 1)الأستاذ الفروفيسور الدكتور الحاج بحر الدين الماجستير ، المشرف الثاني : 2) الدكتور سيف الله الماجسير .

الكلمات الرئيسية: دور قيادة رؤساء المدارس ، جودة المعلم .

تنمية جودة الموارد البشرية خاصة للمعلمين أمر لا بد منه للمؤسسات التعليمية التي ترغب في البقاء طوال الوقت ، لأن المعلم في المؤسسة المدرسية مفتاح النجاح لعملية التعليم والتعلم في المدارس. جودة المعلم خاصة للطلاب لها علاقة مهمة بهم، على المعلمين لديهم الكفاءات الاجتماعية والشخصية والمهنية والتربوية. هناك ثلاثة أهداف المراد تحقيقها في هذا البحث؛ كشف جهود رئيس المدرسة في تنمية جودة المعلم . كشف استراتيجيات قيادة رئيس المدرسة تحسبا خلال حلول المشكلات في تنمية جودة المعلم .

يستخدم هذا البحث المنهج النوعي مع خطوات دراسات الحالة. تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي المقابلات المتعمقة، والمراقبة والتوثيق. تفسير البيانات باستخدام منظور الظواهر. تم فحص صحة البيانات التي تم جمعها عن طريق فحص مصداقية البيانات التي سوف تكون التثليث، وشيكات الأعضاء ومناقشة الأقران. وقد تم تحليل البيانات بالخطوات التالية: (1) تحديد البيانات (2) عرض البيانات (3) استخلاص الاستنتاجات.

من تحليل النتائج يحصل عليها على النحو التالي: كما أن وجود موارد المعلم تشمل عددا من المعلمين، والمؤهل العلمي، والتقدم العلمي، والحضور في المئة. جهود و خطوات و استراتيجية رئيس المدرسة في تنمية موارد المعلم هم : (1) تغيير طريقة التفكير / بناء الشخصية الإيجابية من خلال التعليم ، و الملاحة والتدريب. (2) جعل رؤية أهداف المدرسة الثانوية الحكومية الأولى تومفانج

أساس في تنمية جودة المعلم (3) اعطاء استحقاقات الرعاية الاجتماعية الى المعلم ماديا أو معنويا .
استراتيجية قيادة رئيس المدرسة خلال حلول المشكلات في تنمية جودة المعلم في المدرسة الثانوية
الحكومية الأولى تومفانج التالي : (1) الاستماع إلى الأفكار والمقترحات من المعلمين و التواصل مع
المعلمين ، (2) اعطاء الفرصة و للمعلمين الذين يريدون أن يستمروا دراستهم (3) ترسيل المبدل
على المعلم عند غير قادر على حضور (4) خلق بيئة العمل مريحة واتحادة . وجد في هذا البحث
طرائق تنمية جودة المعلم، والكفاءة المهنية والالتزام وأخلاقيات العمل يستخدم استراتيجية أكاديمية
باستخدام نهجين : نهج الاشتراء وجعل النهج.



BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus yakin bahwa anggota sekolahnya memerlukan standar, harapan dan kinerja bermutu tinggi. Selain itu, kepala sekolah harus yakin bahwa visi sekolah harus menekankan standar pelajaran yang tinggi. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan kerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam setiap lembaga sekolah setiap kepala sekolah mempunyai inovasi tersendiri dalam rangka pengembangan mutu sumberdaya guru.

Bapak Agus Sarsilo, S.Pd selaku kepala sekolah SMA Negeri 1 Tumpang berpendapat bahwasanya guru dalam lembaga pendidikan adalah salah satu unsur yang potensial. Oleh karenanya guru sebagai salah satu unsur penting dan menjadi andalan membentuk opini masyarakat tentang sekolah unggulan agar SMA Negeri 1 Tumpang ini tetap menjadi pusat keunggulan. Pengembangan mutu sumberdaya guru, dilakukan karena SMA Negeri 1 Tumpang diarahkan menjadi sekolah yang tidak hanya menguasai iptek dan imtaq saja, akan tetapi bisa menumbuhkan

kembali semangat NKRI agar siswa dapat mengenal macam-macam budaya atau kesenian yang ada di Indonesia. Oleh karena itu acuan kualitas dan profesionalisme merupakan tuntutan yang harus dipenuhi.²

Selain itu, menjadi kepala sekolah yang profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional. Bahkan perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu dan setelah itu diadakan lagi pemilihan yang baru dan yang lama menjadi guru. Hal ini akan menimbulkan iklim demokratis di sekolah yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik. Hanya dengan cara demikian akan tumbuh kepala sekolah yang profesional yang siap mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.³

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaaan, administrasi personalia *staf*, hubungan masyarakat, administrasi “*School plant*” dan perlengkapan, dan organisasi sekolah. Namun Bapak Agus mempunyai peranan tersendiri dalam mewujudkan pemimpin yang profesional yaitu dihimpun dalam kata EMASLIM (*Educator, Manajer, Administator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator*). Peranan *Educator* yaitu kepala sekolah berperan sebagai seorang pendidik yang dapat meningkatkan mutu peserta didiknya untuk menuju garda depan menuju sekolah unggulan yang

² Hasil wawancara dengan Bapak Agus sarsilo, S.Pd selaku kepala sekolah SMA Negeri 1 Tumpang pada tanggal 1 maret 2014, pukul 08.00-10.30 wib di ruang kepala sekolah.

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, hlm. vii

banyak di minati oleh kalangan luas. Peranan *Manajer* yaitu kepala sekolah dapat berperan dalam hal *many, material* dan *man*. Peranan *Administator* yaitu kepala sekolah berperan sebagai segala perencanaan dalam bidang administrator sekolah dan organisator sekolah. Peranan *Supervisor* yaitu kepala sekolah berperan sebagai pengawas dalam segala kegiatan baik akademik maupun non akademik. Peranan *Leader* yaitu kepala sekolah berperan sebagai panutan, contoh, teladan oleh sesama rekan kerja. Peranan *Inovator* yaitu kepala sekolah berperan sebagai pembaharuan konsep atau inovasi bagi sekolah. Peranan *Motivator* yaitu kepala sekolah berperan sebagai motivasi kepada semua steakholder.⁴

Cara kerja kepala sekolah dan cara memandang perannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai perannya kepala sekolah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Perbaikan mutu berkelanjutan (*countinous quality improvement*) harus menjadi strategi sebagai salah satu paradigma peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Melalui strategi peningkatan mutu diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan yang tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat konvensional melainkan melalui optimalisasi sumber daya dan sumber dana, yang secara langsung dapat mengembangkan kualitas pendidikan.⁵

⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Agus sarsilo, S.Pd selaku kepala sekolah SMA Negeri 1 Tumpang pada tanggal 1 maret 2014, pukul 08.00-10.30 wib di ruang kepala sekolah.

⁵ E. Mulyasa , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004) , hlm.83.

Dalam kerangka inilah dirasa perlunya peningkatan kemampuan kepala sekolah secara profesional untuk mensukseskan program-program pemerintah yang digulirkan berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Untuk maksud, maka kepala sekolah harus tahu apa yang harus dicapai (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kepala sekolah harus memiliki karakter yang menunjukkan integritasnya. Segala bentuk kegiatan sekolah selalu diarahkan pada peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.

Kualitas sumberdaya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Bangsa Indonesia tertinggal dengan bangsa lain karena lebih membanggakan sumber daya alamnya dari pada sumber daya manusia. Upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia menunjukkan kesadaran atas pentingnya kualitas sumberdaya manusia itu bagi pembangunan bangsa.

Dalam kaitannya dengan kegiatan pendidikan unsur yang sangat penting menentukan ketercapaian tujuan adalah sumberdaya guru. Guru merupakan komponen yang layak mendapatkan perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas pendidikan umumnya. Haris⁶ mengungkapkan bahwa staf guru di sekolah adalah pusat bagi produktifitas sekolah dan kualitas unjuk kerja guru merupakan faktor

⁶ Haris, Bm et. al, *Personil Administration In Education Leadership For Instruction Improvement*, (Bostom Allyn And Bacom Inc,1979), hlm. 132

utama yang mempengaruhi proses belajar mengajar. Kualitas pendidikan lulusan suatu sekolah seringkali dipandang tergantung pada peran guru dan pengelolaan komponen yang terkait dalam proses belajar mengajar.

Berdasarkan uraian tentang pentingnya pengembangan sumberdaya manusia khususnya guru di lembaga pendidikan, maka diperlukan langkah dan upaya strategis dalam pengembangan kualitasnya. Namun kenyataan di lapangan tantangan yang dihadapi oleh sekolah sangat kompleks, selama ini tampak bahwa sebagian besar sekolah belum dikelola secara memadai, untuk mengadakan perbaikan atau upaya profesionalisme umumnya masih sangat rendah terutama masalah yang berkaitan dengan kompetensi guru yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Menurut pengamatan E Mulyasa⁷ krisis di lembaga pendidikan yang terjadi sebenarnya bersumber dari rendahnya kualitas, kemampuan dan semangat sumberdaya manusia. Sementara Malik Fajar⁸ ketika mengamati mencatat bahwa tantangan yang dihadapi oleh pendidikan Islam dari sisi guru menyangkut mutu dan kualitas serta kualifikasi akademik. Kondisi sebagian besar lembaga pendidikan Islam, khususnya di pedesaan atau pinggiran kota masih sangat memprihatinkan. Dari segi kuantitas masih belum ada keseimbangan ratio jumlah guru dan murid sementara kualitas pengajar umumnya berlatarbelakang non keguruan, di samping keadaannya tidak homogen, belum terpenuhinya standar kualifikasi pendidikan guru. Adapun pendekatan pengembangan sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang menggunakan

⁷Mulyasa,E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2002), hlm. 3

⁸ Malik Fajar, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, (Bandung, Mizan),hlm. 42

pendekatan sebagaimana yang ditawarkan Robert Waterman⁹ yaitu pendekatan yang dikenal dengan *buy approach* yaitu pengembangan yang lebih berorientasi terhadap penarikan sumberdaya manusia/*recruitmen*, dan pendekatan *make approach* yaitu pendekatan yang berorientasi pada program bimbingan pelatihan dan pendidikan pada sumberdaya manusia yang ada melalui beberapa program kegiatan peningkatan mutu.

Untuk menjawab permasalahan tentang banyaknya keluhan mutu guru di sekolah diperlukan konsep kiat upaya dan pemikiran tentang strategi pengembangan mutu sumberdaya guru, agar kelemahan sekolah mengenai rendahnya kualitas sumberdaya guru tidak berlarut larut dan dapat diatasi dengan cepat. Strategi menurut Sudarsono¹⁰ adalah metode berfikir dalam rangka mewujudkan keinginan dengan memilih cara bertindak yang paling tepat dan disesuaikan dengan rencana yang tersedia. Tujuan dan pemilihan strategi adalah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan dalam visi misi tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Sehingga strategi pengembangan mutu sumberdaya guru menentukan aktivitas dan prioritas apa yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan dimaksud. Sedangkan menurut Bapak Agus sarsilo strategi yang digunakan dalam mengembangkan mutu guru di SMA NEGERI 1 Tumpang yaitu dengan cara pendekatan kepada masing-masing guru yang bertujuan untuk mengajak diskusi bagaimana caranya agar nantinya sekolah ini mendapatkan

⁹ Robert Waterman, Dikutip dari Jeffrey Preffer, *Human equation*, (Harvard, Bussines School Press), 1998

¹⁰Sudarsono, *Disiplin Nasional, Landasan Arah Dan Strategi Pengembangannya*, Makalah Disajikan Dalam Seminar Nasional, Malang IKIP Malang

predikat baik terutama dalam bidang pembelajaran yang aktif, efektif dan inovatif sehingga mendapatkan output yang bermutu.¹¹

Jadi dapat ditarik benang merah bahwa dalam rangka pengembangan dan peningkatan sumberdaya guru di lembaga pendidikan diperlukan metode, bentuk, tehnik, dan upaya strategis untuk mewujudkan sumberdaya guru yang bermutu, profesional dan memiliki komitmen yang tinggi. Hal itu guna menanggulangi kemerosotan dan penurunan mutu sumberdaya guru yang selama ini menjadi salah satu problem pendidikan. Kemerosotan tersebut dapat berimplikasi pada menurunnya kualitas pendidikan di sekolah. Untuk mengungkap jawaban terhadap persoalan di atas maka penulis melakukan penelitian tentang peranan kepemimpinan dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dengan mengambil lokasi di SMA NEGERI 1 Tumpang.

Tenaga pendidik yang ada di SMA NEGERI 1 Tumpang banyak dikirim untuk mengikuti pelatihan dalam pengembangan sumberdaya guru banyak diikuti dalam program peningkatan profesionalisme guru, diantaranya adalah mengikutsertakan seminar, pelatihan, work shop, penataran, lokakarya dan diklat. Serta terjadinya peningkatan guru yang melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi (S2). Lembaga ini menjadi lembaga pendidikan yang sangat diminati sehingga peserta didik yang mendaftar melebihi jumlah yang telah ditargetkan

¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, S.Pd selaku Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Tumpang pada tanggal 1 maret 2014, pukul 08.00-10.30 wib di ruang kepala sekolah

untuk diterima sebagai peserta didik. Lembaga ini memiliki fasilitas dan sarpras yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar.¹²

Di samping itu, SMA NEGERI 1 Tumpang yang memiliki visi mewujudkan SMA Negeri 1 Tumpang yang unggul, berwawasan global, berbudaya dan berkepribadian nasional, berbasis teknologi informasi yang mampu menyiapkan generasi penerus yang memiliki iman, taqwa, budi pekerti luhur, terdidik dan berkemampuan sebagai kekuatan garda terdepan dalam membangun bangsa dan negara kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila UUD 1945. Dan mempunyai Misi yaitu meningkatkan mutu pembelajaran dengan cara memberikan layanan yang baik kepada masyarakat dan peserta didik, meningkatkan sarana dan prasarana penunjang, meningkatkan kedisiplinan dan ketertiban, serta mencapai kualitas unggul SMA negeri 1 Tumpang.¹³

Berangkat dari kiat, bentuk, upaya yang dilakukan kepala sekolah dan komposisi status sumberdaya guru SMA NEGERI 1 Tumpang maka sangatlah menarik untuk diteliti.

¹² Hasil wawancara dengan Bu Mas'amah selaku Waka Humas SMA Negeri 1 Tumpang pada tanggal 8 maret 2014 pukul 07.00-09.00 wib di ruang waka humas.

¹³ *Ibid.*,

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan konteks penelitian tersebut di atas, maka penelitian difokuskan pada pengembangan mutu sumberdaya guru. Untuk memperjelas permasalahan yang ada, maka dirumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang?
2. Bagaimana implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru pada SMA NEGERI 1 Tumpang?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang
2. Mendeskripsikan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru pada SMA NEGERI 1 Tumpang.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah :

1. Manfaat teoritis :
 - a. Penelitian ini sedikit banyak memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan manajemen pendidikan
 - b. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.

c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah.

2. Manfaat secara praktis sebagai berikut :

- a. Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan sumber daya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, karya-karyanya dan perkembangan akademik guru.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala sekolah
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya guru
- d. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

E. ORISINALITAS PENELITIAN

Penelitian mengenai peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang, berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

Penelitian pertama dari Moh. Nasim, tesisnya berjudul “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membudayakan Shalat Zhuhur Berjamaah Di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik*”. Penelitian ini difokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah

(studi kasus di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik). Penelitian ini mengkaji tentang yang pertama; budaya shalat zhuhur berjamaah di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik yang meliputi pelaksanaan, petugas pelaksana shalat zhuhur berjamaah, dan sarana yang digunakan. Kedua; peran kepala sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah meliputi perencanaan program, teladan pada warga sekolah, ikut serta andil dan mendukung kegiatan, evaluasi terhadap program yang dijalankan. Ketiga; dukungan warga sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik secara umum sangat tinggi dengan cara menunjukkan komitmen masing-masing yang terdiri dari; dukungan kepala sekolah, dukungan sesama guru, dukungan sesama siswa, dukungan sesama karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.¹⁴

Penelitian kedua dari Ismi Faiqotul Himmah, tesisnya berjudul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)*”. Penelitian ini bermaksud untuk mengungkapkan lebih mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah pada MAN berprestasi di kota Jember dalam meningkatkan mutu pendidik, dengan sub focus mencakup; kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik dan strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara,

¹⁴ Moh. Nasim, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membudayakan Shalat Zhuhur Berjamaah Di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik* (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010)

observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional. Di samping itu strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik melalui studi lanjut, supervise pembelajaran, musyawarah guru mata pelajaran, studi banding, workshop dan diklat.¹⁵

Penelitian ketiga dari Sugeng Pambudi Khaimi, tesisnya berjudul “*Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di SMA Widya Gama Malang)*”. Hasil temuannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan sumber daya manusia (guru dan karyawan), dengan cara demokratis dan transformasional kharismatik. Sedangkan metode penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologik.¹⁶

Penelitian keempat dari Asrin, dengan Disertasi berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA NEGERI Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga*”. Penelitian ini difokuskan pada mutu layanan, guru, dan staf, serta sarana dan prasarana sekolah dan strategi kepala sekolah dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya mutu di sekolah.¹⁷

¹⁵ Asmi Faiqotul Himmah, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)*, (Malang, Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2012)

¹⁶ Sugeng Pambudi Khaimi, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di SMA Widya Gama Malang)*, (Malang: Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2005)

¹⁷ Asrin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA NEGERI Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga* (Malang: Disertasi UM tidak diterbitkan, 2006)

Penelitian kelima dari Suhaimi, dengan tesis berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Mataram*”. Penelitian ini mengkaji tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah atas dan juga untuk mengetahui perilaku kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus.¹⁸

Dari penjelasan di atas dapat peneliti uraikan dalam bentuk tabel di bawah ini :

TABEL 1.1: ORISINALITAS PENELITIAN

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
	Muh. Nasim <i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membudayakan Shalat Zhuhur Berjamaah Di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik, 2010)</i>	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah	- Fokus pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah. - Obyeknya di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik	- Fokus pada strategi Kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru - Fokus pada implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru

¹⁸ Suhaimi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Mataram* (Malang: Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2004)

<p>Asmi Faiqotul Himmah, <i>Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)</i> (2012)</p>	<p>Kepemimpinan Kepala Sekolah</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik - Strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik. - Obyeknya di MAN 1 Jember 	
<p>Sugeng Pambudi Khaimi, <i>Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di SMA Widya Gama Malang)</i>, (2005)</p>	<p>Kepemimpinan Kepala Sekolah</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan SDM yang meliputi gaya dan startegi kepemimpinan kepala sekolah. - Obyeknya di SMA Widya Gama Malang 	
<p>Asrin, <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA NEGERI Agung dan SMAI</i></p>	<p>Tentang kepemimpinan kepala sekolah</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada mutu layanan guru/staf, dan sarana prasarana sekolah - Fokus pada strategi kepala sekolah dan budaya mutu - Multikasus pada SMA 	

	<i>Kartini di Kota Bunga (2006)</i>			
	Suhaimi, <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Mataram (2004)</i>	Kepemimpinan kepala sekolah	- Tidak membahas peran kepala sekolah	
	Rizkiyatul Laili, <i>Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang (2015)</i>	Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mutu Guru	- Adanya pembahasan mengenai strategi perkembangan mutu sumberdaya guru	-

Dari kelima penelitian terdahulu, dalam penelitian ini membahas beberapa pokok masalah, diantaranya bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang dan bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah mengantisipasi hambatan dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang. Dalam setiap kepemimpinan kepala sekolah mempunyai beberapa keunikan tersendiri

dan perlu untuk diteliti agar nantinya bisa memberikan kontribusi bagi sekolah tersebut.

F. DEFINISI ISTILAH

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian.¹⁹ Definisi istilah sangat berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian ini tetap terfokus pada kajian yang diinginkan. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud adalah kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu sekolah dan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²⁰

2. Mutu sumberdaya guru

Mutu sumberdaya guru yang dimaksud adalah sumberdaya guru yang mampu menciptakan bukan hanya nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination*.²¹

3. Strategi kepala sekolah

Strategi yang dimaksud di sini ialah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah

¹⁹ Wahidmurni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan kuantitatif Skripsi, Tesis dan Desertasi* (Malang: PPs UIN Malang, 2008), hlm. 7.

²⁰ Wasty Soemanto, dkk, *Kepemimpinan dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm. 47

²¹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 29

aktivitas dalam kurun waktu tertentu yang dilakukan kepala sekolah dalam lembaga tertentu.²²

4. Implikasi kepemimpinan

Implikasi kepemimpinan adalah keterlibatan atau keadaan terlibat, namun dalam penelitian ini peneliti lebih cenderung mengartikan sebagai peranan kepemimpinan sekolah dalam menjalankan tugasnya.

Jadi yang dimaksud dengan judul tesis tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru adalah upaya, strategi dan tindakan nyata yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya untuk mendesain dan menetapkan kebijakan dalam rangka membina dan mengembangkan mutu sumberdaya guru.

²² Alwi, *Manajemen Sumberdaya Manusia, strategi keUnggulan kompetitif* Edisi 1, (Yogyakarta, BPEF Yogyakarta, 2001). hlm 91

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Adapun pengertian "kepemimpinan" itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu maka sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang khusus menjurus kepada bidang pendidikan, maka pengertian kepemimpinan yang bersifat universal itulah yang perlu dipahami lebih dahulu.

Menurut Goetsch dan Stanley²³ kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tujuan tersebut. Selanjutnya Terry, juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Dari pengertian itu, dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang.²⁴

Sedangkan menurut Kimball Wiles, dengan secara singkat mendefinisikan kepemimpinan itu dari sudut pandang yang agak berbeda, dan dengan "scope" pengertian yang lebih luas. Beliau mengatakan bahwa : *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes.*²⁵ Beliau tidak memandang kepemimpinan itu sebagai satu kesiapan, kemampuan atau energi

²³ David L.Goetsch dan Stanley B. Davis , *Manajemen Mutu Total* , alih bahasa ; Benyamin Molan, (Jakarta : PT. Prenhallindo, 2002) , hlm. 169 .

²⁴ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Ref Ika Aditama, 2008),hlm.22.

²⁵ Kimball Wiles, *Supervision for Better Schools* ,(New York: Englewood Cliffs, Printice- Hall., 1961), hlm.29.

belaka, tetapi ia lebih menekankan kepemimpinan itu sebagai satu sumbangan dari setiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan "*group*" secara bersama.

Pada pembahasan konsep perilaku kepemimpinan perlu kiranya diuraikan istilah kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan diartikan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono²⁶ memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata "*to lead*" (bahasa: Inggris) yang artinya *memimpin*. Selanjutnya timbulah kata "*leader*" artinya *pemimpin* yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan kepemimpinan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (*pemberi contoh*) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantoro yang terkenal "*ing ngarsa asung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*" artinya, jika ada di depan memberikan contoh, di tengah-tengah mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada di belakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan itu tidak lain daripada kemampuan memimpin seseorang yang diproyeksikan ke dalam bentuk-bentuk kegiatan atau proses mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan

²⁶Soehardjono, *Kepemimpinan : Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. (Malang, APDN Malang . 1981)

mengarahkan orang lain, sehingga mereka itu mau berbuat, dan bertanggungjawab.

Aktivitas kepemimpinan memang sangat penting dalam suatu organisasi, dimana pentingnya pemimpin dan kepemimpinan yang baik telah diuraikan oleh Mohyi²⁷ sebagai berikut:

- 1) Sebagai pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan.
- 2) Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi
- 3) Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi
- 4) Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengelolaan sumberdaya yang ada.
- 5) Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi dll.

Secara teori dalam manajemen, kepemimpinan harus mempunyai beberapa kriteria, karena kepemimpinan merupakan hal yang paling mendasar bagi kelangsungan suatu kelompok organisasi untuk mengantarkan, mencapai tujuan. Menurut Jawahir Tanthowi²⁸ kriteria kemampuan yang harus ada pada seseorang pimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Melihat organisasi secara keseluruhan
- 2) Mengambil keputusan
- 3) Melaksanakan pendelegasian

²⁷ Ach Mohyi. *Teori & Prilaku organisasi*. (Trioningsih-Ratih Juliati (ed) UMM: Malang, 1999). Hlm. 176

²⁸ Jawahir Tanthowi. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983). Hlm. 37

4) Memimpin sekaligus mengabdikan

Keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuannya antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pemimpin.²⁹

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam khususnya perkara figure/ccontoh yang mampu mempengaruhi dalam proses apapun tidak terlepas dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

*Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah." QS. Al-Ahzab: 21*³⁰

Rasulullah SAW adalah merupakan tokoh sentral dalam kepemimpinan yang wajib dijadikan sebagai tolak ukur mutlak dan teladan yang akurat dalam menentukan nilai-nilai atau karakteristik kepemimpinan dalam Islam. Baik itu kepemimpinan dalam rumah tangga, pemerintahan, kemiliteran, amupun kepemimpinan dalam urusan-urusan keagamaan. Rasulullah adalah symbol pemimpin yang *shiddiq*, wujud pemimpin *amanah*, kemuthlakan *tabligh* dan

²⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2005), hlm. 72

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro), hlm. 336

kesempurnaan *fathonah*. Dengan modal dasar yang pokok inilah Rasulullah SAW tampil sebagai seorang pemimpin yang sangat pemberani dalam menegakkan kebenaran

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi, pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat. Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Mu'minun:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾
 أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya: "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya, dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya, mereka Itulah orang-orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi syurga Firdaus. mereka kekal di dalamnya. (Al-Mu'minun: 8-11)"³¹

Selain dalam Al-Qur'an dan Rasulullah SAW juga mengingatkan dalam Hadistnya agar dapat menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dimintai pertanggungjawaban baik di dunia maupun dihadapan Allah SWT. Yang artinya:

³¹ *Ibid*, hlm. 273

“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu nanti akan diminta pertanggungjawaban apa yang dipimpinnya”. (HR. Muslim)

Dari penjelasan Al-Qur’an dan Hadist di atas dapat diambil suatu benang merah bahwa dalam ajaran Islam seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, karena seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jawaban dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Oleh karena itu, kepemimpinan sebaiknya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi justru dimaknai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban sebaik-baiknya. Selain bersifat amanah seorang pemimpin sepatutnya mampu memecahkan masalah secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak.³² Hal tersebut ditegaskan oleh Allah dalam surat An-Nisa’:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ

اللَّهُ نَعِيمًا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٨٥﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (QS. An-Nisa’: 85)³³

³² Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi antara lain: 1) berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya; 2) beragama dan taat dalam melaksanakan ajarannya; 3) berniat baik sebagai kepala sekolah; 4) berlaku adil dalam memecahkan masalah; 5) berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa. Lihat E. Mulyasa. Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012). hlm. 23

³³ *Ibid*, Hlm. 24

Selanjutnya, dalam kelompok mana pun seorang pemimpin harus memiliki power atau pengaruh,³⁴ diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Power Eksekutif* pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan kharisma dan wibawa untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain.
- b. *Power legislative* pembuat hukum, yaitu pengaruh hubungan antar kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya)
- c. *Power* pembuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.

Dari penjelasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggung jawab, professional dan keikhlasan. Sebagai konsekuensinya pemimpin harus mempunyai sifat amanah, professional dan juga memiliki sifat tanggung jawab. Kepemimpinan bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Teori tentang kepemimpinan memang terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman, dan sampai saat ini terdapat empat fase pendekatan. *Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat-sifat (trait) kepribadian umum yang dimiliki oleh seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku

³⁴ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Terj. Abdul Hayyi al-Kattani dan Sabaruddin, (Jakarta : Gema Insani, 2004) hlm. 35-37

pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional. *Keempat*, pendekatan pengaruh kewibawaan.³⁵

Pada tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan masih didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah suatu teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, social, fisik atau intelektual yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya, ditemukan adanya tiga macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ciri-ciri fisik/ *physical characteristics* (tinggi badan, penampilan, energy), kepribadian/*personality* (menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi) dan kemampuan/kecakapan/*ability* (kecerdasan umum, lancar berbicara, keaslian, wawasan sosial).³⁶ Sedangkan menurut Hicks dan Gullet yang dikutip Engkoswara dan Aan Komariah sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Dari beberapa teori sifat tersebut ternyata masih belum dapat memberikan bukti bagi kesuksesan seorang pemimpin.

Sebelum tahun 1960-an berkembanglah teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan ini mengusulkan bahwa teori tingkah laku tertentu membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan dapat diajarkan. Jadi, untuk melahirkan pemimpin yang baik dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan.³⁷ Hal ini seperti yang diungkapkan

³⁵ Wahjosumidjo. *Op Cit.* hlm. 19

³⁶ *Ibid.* hlm. 21-22

³⁷ Husaini USMA Negeri. *Op Cit.* hlm. 293

oleh Hoy dan Miskel yang dikutip Engkoswara dan Aan Komariah bahwa perilaku dapat dipelajari. Oleh karena itu, orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan mampu memimpin secara efektif.³⁸

Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Perwujudan perilaku kepemimpinan dengan orientasi bawahan ialah: penekanan pada hubungan atasan dan bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya dan menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri bawahan.

Pada tahun-tahun selanjutnya berkembanglah kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori situasional yang mendasarkan bukan pada tingkah laku seorang pemimpin, melainkan pola kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain pula. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo bahwa keberhasilan pemimpin adalah apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Kepala sekolah/ madrasah adalah orang yang membawahi sekelompok anggota staf. Membawahi bukan berarti berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang, melainkan dalam arti kepala sekolah/madrasah berada di atas dalam tanggung jawab dan harus selalu dapat melihat ke bawah, fungsi kepala sekolah/madrasah dalam hal ini adalah memberikan bimbingan dan penyuluhan

³⁸ Engkoswara dan Aan Komariah. *Op Cit.* hlm. 180

kepada pendidik agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar secara efektif dan efisien. Usaha dan kegiatan dalam memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada pendidik untuk tumbuh dan kembang secara profesional merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah dalam bidang supervisi.³⁹

3. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah persyaratan- persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik. Persyaratan- persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rendah hati dan sederhana
2. Bersifat suka menolong
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
4. Percaya kepada diri sendiri
5. Jujur, adil dan dapat dipercaya
6. Keahlian dalam jabatan.⁴⁰

4. Gaya Kepemimpinan

³⁹ Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2005). hlm. 81-83

⁴⁰ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.136.

Seseorang dalam memimpin organisasi mempunyai cara-cara untuk melakukannya, dan cara-cara itu disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan berbuat baik. Sedang gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.⁴¹

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pola perilaku perkataan dan tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Perilaku adalah apa yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang. Perilaku inilah yang mendatangkan tanggapan dan mempengaruhi orang lain.⁴² Gaya kepemimpinan didefinisikan juga sebagai istilah tentang bagaimana pemimpin terlihat dimata bawahannya, jadi bukan sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi bagaimana cara pemimpin tersebut mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya.⁴³

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas dan gaya pada orientasi anggota.⁴⁴ Gaya kepemimpinan memiliki 3 pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

⁴¹ Veitzal Riva'i dan Deddi Mulyadi., *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi.*, (Jakarta : Gravindo Persada, 2010), hlm. 42

⁴² Hersey dan Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource)* terjemahan Agus Dharma, Pent (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm.29

⁴³ Ibid

⁴⁴ Engkoswara. *Administrasi pendidikan*, (Bandung : ALFABETA, 2010), Hal. 180

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku memimpin dan mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya.

Menurut *contingensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitannya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan perangkat ini, maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu:⁴⁵

- a. Mengarahkan, gaya ini merupakan perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah.
- b. Menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi
- c. Ikut serta perilaku tugas rendah sedang perilaku hubungan tinggi.
- d. Mendelegasikan baik perilaku tugas maupun hubungan sama rendah.

Tiga gaya kepemimpinan yang paling pokok yaitu gaya kepemimpinan otokrasi, demokratis dan *laissez faire*.⁴⁶

1. Gaya kepemimpinan otokrasi

Gaya kepemimpinan otokratik yaitu gaya pemimpin yang membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Gaya otokrasi berdasarkan pada pendirian bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila semua itu semata-mata diputuskan atau ditentukan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hlm. 154

berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

2. Gaya kepemimpinan demokrasi

Dalam kepemimpinan demokratis Pemimpin ikut berbaur di tengah anggota-anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara-saudaranya. Dalam tindakan dan usaha-udahnya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.⁴⁷

Gaya demokratis berlandaskan kepada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputusan bersama antara pejabat yang memimpin maupun pejabat yang dipimpin.

3. Gaya kepemimpinan *Laissez faire* (kendali bebas)

Gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Terdapat dua orientasi atau tujuan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, yaitu :

- a. Berorientasi Tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan

⁴⁷ Dimas, *Kepemimpinan*. <http://www.BlogWordPress.com>. Diakses 10 mei 2013.

menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

- b. Berorientasi Hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Senada dengan hal tersebut berbagai pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai tiga gaya tertentu, Mc Gregor sebagaimana dikutip oleh Flippo merumuskan ada tiga prinsip kepemimpinan yang saling berbeda yaitu (a) *otocratic leadership* kepemimpinan gaya otokratik, (b) *partisipative or Democratic leadership* kepemimpinan gaya partisipatif atau demokrasi, (c) *the lazes faire leadership* kepemimpinan gaya bebas atau liberal.⁴⁸

Dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut akan mempunyai tingkat efektivitas berbeda-beda, tergantung pada faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh faktor, baik yang berasal dari dalam diri pribadinya maupun faktor yang berasal dari luar individu pemimpin tersebut.

5. Istilah Kepemimpinan dalam Perspektif Al-Qur'an

a. Khalifah

Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari Khlf ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada

⁴⁸ Saiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporen*. (Bandung : ALFABETA, 2008), hlm. 149

juga yang artinya telah “menyimpang” seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.⁴⁹

Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah khalifah baik dalam bentuk mufrad maupun jamaknya, antara lain dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَخَنٌ نُّسِیحٌ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (Q.S Al-Baqarah : 30)⁵⁰

b. Imam

Dalam Al-Qur'an kata imam di terulang sebanyak 7 kali atau kata aimmah terulang 5 kali. Kata imam dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.⁵¹ Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah imam antara lain terdapat dalam QS. Furqon:74 :

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنَّا أَرْوَاجِنَا وَذُرِّيَّتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ ۚ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا



⁴⁹ Dawam Raharjo. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci Cet. II* (Jakarta: Paramadina 2002), hal. 349

⁵⁰ Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al Quran dan Terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir al Quran, 1971), hal. 14

⁵¹ Said Agil Husin Al-Munawar. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. (Jakarta: Ciputat Press, 2002), Hal 197-199

Artinya: Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa."⁵²

c. Ulil Amri

Istilah ulil Amri oleh ahli Al-Qur'an, Nazwar Syamsul, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.⁵³ Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah amr, ayat-ayat yang menunjukkan istilah ulil amri dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali. Salah satunya dalam surat An-Nisa' ayat :

59

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ
 اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۗ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (Q.S. An-Nisa' : 59).⁵⁴

6. Peranan Kepala Sekolah

Prestasi kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh harapan-harapan dari para anggota kelompok yang dipimpinnya. Harapan-harapan tersebut bukan hanya berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan si pemimpin, melainkan juga efektivitas, efisiensi dan kepuasan kerja staf. Harapan-harapan mengenai program

⁵² Khadim al Haramain asy Syarifain, *Op.cit.* Hal. 569

⁵³ M. Dawam Raharjo, *Op.Cit.*, Hal. 466

⁵⁴ Khadim al Haramain asy Syarifain, *Op.cit.* Hal. 128

pengajaran perlu diteliti tentang hakikat, pentingnya, pengaruh dan cara-cara menggarapnya, dalam rangka membantu pimpinan mengatasi tantangan-tantangan pengajaran pada dewasa ini. Salah satu cara untuk meneliti harapan-harapan itu adalah dengan menganalisa peranan-peranan dan hubungan-hubungan peranan yang dianggap mempengaruhi kualitas belajar.

Istilah peranan dipakai disini untuk menunjukkan, bahwa pemegang suatu jabatan bekerja seperti yang diharapkan oleh dirinya sendiri atau orang lain⁵⁵. Salah satu asumsi ialah kualitas kepemimpinan dan masalah staf di sekolah adalah berhubungan dengan kejelasan, hubungan dan kesepakatan tentang harapan-harapan atas berbagai peranan.

Guru-guru biasanya diharapkan memberi pelajaran dan membimbing belajar murid. Kepala sekolah biasanya diharapkan mengadministris sekolah dan membantu guru-guru. Para supervisor dan "Curriculum Workers" diharapkan membantu dalam memajukan pengajaran. Para superintendent melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditetapkan oleh "boards of education" mengadministris seluruh sistem sekolah. Tentu saja harapan-harapan yang diberikan orang atas berbagai peranan tidak sepaham. Bahkan si pemegang peranan barangkali memiliki harapan atas peranan masing-masing berbeda dengan apa yang diharapkan oleh orang lain. Masing-masing pemegang peranan perlu bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.

"Curriculum Workers" pada sistem-sistem sekolah mempunyai banyak sebutan misalnya: pembantu guru-guru, supervisor, koordinator pengajaran, dan

⁵⁵ Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm. 36

direktur pengajaran. Mereka mempunyai kedudukan sebagai “official leaders” yang bertanggung jawab untuk memajukan pengajaran, membantu pengadaan materi dan sumber-sumber kurikulum, organisasi dan administrasi program-program pendidikan dalam dinas, bekerja sama dengan staf untuk membina moral dan produktivitas kelompok, bekerja sama dengan orang tua murid dalam perencanaan kurikulum.

Seringkali peranan “Curriculum Worker” bersifat ganda. Jabatan ini relatif baru dan posisinya sering kabur, apakah pemegang peranan melaksanakan tugas dalam hubungan lini ataukah staf, dan dalam praktek banyak diantara tugas-tugas itu belum dipersiapkan baginya.

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dibidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi “School plant” dan perlengkapan, dan organisasi sekolah.

Kepala sekolah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program pengajaran. Ketidak jelasan kepala sekolah mengenai apa yang harus ia lakukan, bertalian dengan tuntutan-tuntutan dari pimpinan atasan dan orang tua murid terhadap prestasi belajar murid-murid.⁵⁶ Kepala sekolah dapat menolak tuntutan-tuntutan itu dan berperanan sebagai pelindung bagi guru-guru atas kecaman dari luar. Ia dapat pula bekerja menurut keyakinannya sendiri tentang

⁵⁶ Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo, *Ibid*, hlm. 38

harapan-harapan peranannya, atau menganggap bahwa pemecahan permasalahan pengajaran adalah kewajiban supervisor dan guru-guru.

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranannya kepala sekolah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Seberapa jauh kepala sekolah dapat mengoptimalkan segenap peran yang diembannya, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru dan pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

7. Strategi Kepala Sekolah

Strategi menurut kamus bahasa Indonesia adalah cara /siasat perang.⁵⁷ Sedangkan strategi menurut Hasan Shadily berarti siasat/ rencana.⁵⁸ Sementara itu dalam kamus bahasa Indonesia terdapat kesamaan arti antara strategi dengan taktik, karena taktik mengandung arti siasat, upaya dan akal.⁵⁹ Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa perkataan strategi sulit di bantah bahwa penggunaan kata tersebut diawali dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih dalam mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka nyawa prajurit sebagai taruhannya. Di samping itu strategi secara lebih bebas adalah

⁵⁷ Sigit Daryanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya, Apollo, 1998), hlm. 527.

⁵⁸ Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta, (Gramedia Pustaka, 2003), hlm. 560.

⁵⁹ Sigit Daryanto, *Op.Cit*, hlm. 536.

teknik dan taktik yang dapat diartikan juga sebagai kiat seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya.⁶⁰ Kondisi itu menunjukkan bahwa selain strategik ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan perang yang sangat penting pengaruh dan peranannya dalam memilih dan mengarahkan strategik peperangan, sehingga disebut sebagai tujuan strategik yang erat kaitannya dengan ruang lingkup produk/ jasa pasar, kemampuan inti, *growth*, laba, pembagian sumber-sumber organisasi. Dalam hal ini taktik adalah bagaimana cara mencapainya, bagaimana untuk mengerjakannya.

Drucker dalam Nisjar⁶¹ mengartikan bahwa taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*). Sedangkan Wahyudi mengartikan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang.⁶² Dalam dunia bisnis taktik merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategi agar strategi tadi dapat diterapkan. Dengan demikian strategi adalah kerangka / taktik yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Jika ditarik dalam ranah pendidikan, utamanya strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru adalah kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dan terarah oleh pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah untuk mencapai tujuan yaitu mengembangkan mutu sumberdaya guru. Strategi yang dimaksud di sini ialah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah

⁶⁰ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta, 2009), hlm. 3

⁶¹ Nisjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung, Mandar Maju, 1996), hlm. 16

⁶² Wahyudi, *Manajemen Strategik*, Jakarta, Binarupa Aksara, 1996, hlm. 16

aktivitas dalam kurun waktu tertentu yang dilakukan kepala sekolah dalam lembaga tertentu.⁶³

Kecepatan perkembangan ilmu dan teknologi telah memberikan tekanan pada lembaga pendidikan untuk membenahi diri dalam berbagai hal seperti pembenahan fasilitas, struktur organisasi serta sumberdaya manusia. Dalam hal sumberdaya manusia termasuk didalamnya staf pengajar. Lembaga pendidikan bukan saja membutuhkan penambahan personil tetapi yang terutama adalah peningkatan dan pengembangan mutu guru. Idealnya setiap lembaga pendidikan memiliki program yang komprehensif untuk itu, khususnya untuk meningkatkan kompetensi keprofesionalan guru (*professional teacher*). Rasionalnya adalah karena sumberdaya guru merupakan personil yang bertanggung jawab dalam memberikan sumbangan pada pertumbuhan dan pengembangan ilmu, mengembangkan siswa.⁶⁴

Dalam pencapaian mutu lembaga, peranan guru pada sekolah sangatlah penting. Tanpa tenaga kependidikan yang bermutu, maka proses belajar mengajar yang merupakan pelayanan pokok pada siswa tidak akan dapat berlangsung dengan baik. Pengembangan mutu tenaga kependidikan adalah merupakan peningkatan pelayanan terhadap mereka sebagai pelanggan internal pendidikan. Dengan demikian, betapa pentingnya peningkatan mutu tenaga kependidikan di sekolah. Namun sumberdaya manusia akan optimal jika dikelola dengan baik.

Tanggung jawab guru pada gilirannya menuntut lembaga pendidikan untuk secara sinambung mengembangkan mutu sumberdaya guru, lantaran bukan saja

⁶³ Alwi, *Manajemen Sumberdaya Manusia, strategi keUnggulan kompetitif* Edisi 1, (Yogyakarta, BPEF Yogyakarta, 2001). hlm 91

⁶⁴ Uwes, S. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999, hal. 128

pada satu sisi (*subject matter*) jadi bertambah luas, namun mengajar itu sendiri lebih kompleks dan menantang. Siswa sebagai mitra guru dalam mengembangkan ilmu, yang pada dirinya memiliki rasa tanggung jawab untuk lebih berhasil dan lebih baik dari generasi sebelumnya, merupakan sisi lain yang menantang guru untuk memberi materi pelajaran yang relevan, *up to date* dan siap.

Pada tempatnyalah apabila lembaga pendidikan memiliki program pengembangan mutu sumberdaya guru, dengan perencanaan program yang jelas dan tepat sasaran. Sebab bagaimanapun kegiatan pengembangan staf pengajar pada dasarnya merupakan satu kesatuan dan tindak lanjut yang sinambung dari kegiatan rekrutmen, seleksi dan pengangkatan serta penempatan. Pada saat pengangkatan jarang ada personil yang sepenuhnya sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Logislah manakala institusi pendidikan memiliki langkah dan upaya strategis mengembangkan mutu sumberdaya gurunya. Bila program pengembangan tidak ada, maka "*development will largely be self development while learning on the job*".⁶⁵

Sebagai upaya pengembangan mutu sumberdaya guru, ada lima strategi pengembangan sekolah yang harus dilakukan diantaranya: 1). Peningkatan layanan pendidikan di sekolah, 2). Perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan di sekolah, 3). Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan, 4). Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan, 5). Pemberdayaan kelembagaan sekolah.⁶⁶ Dengan adanya strategi tersebut maka, pada suatu lembaga akan terwujud mengecilnya jumlah angka putus sekolah, pemerataan peserta didik untuk mendapatkan pendidikan walaupun daerah terpencil. Akan

⁶⁵Flippo. B. Edwin, *Personil Management*, (Mc Graw-Hill International Boal. Inc, 1984), hal. 199

⁶⁶Ahmad Fatah Yasin, *Op.Cit*, hlm. 64

terwujud program wajib belajar pendidikan dasar (wajib diknas) 9 tahun. Berkembangnya prakasa dan kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan, berkembangnya organisasi pendidikan yang berorientasi profesionalisme dari pada hierarki, dan layanan pendidikan yang semakin cepat. Selain itu, tersedianya lembaga yang bervariasi yang diikat oleh visi, misi dan tujuan.

Strategi pengembangan sumberdaya guru adalah nilai yang diciptakan oleh fungsi manajemen sumberdaya manusia dan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer sumberdaya manusia bersama yang lain menambah nilai terhadap organisasi yang dijalankan. Dengan demikian strategi pengembangan sumberdaya manusia menentukan aktifitas sumberdaya manusia apa, prioritas apa yang dilakukan untuk menciptakan nilai tersebut Alwi⁶⁷ secara umum dapat dijelaskan bahwa implementasi strategi harus sejalan dengan arah strateginya / *strategic direction* seperti visi misi dan tujuan

Sehingga strategi sumberdaya manusia terkait dengan proses perumusan strategi lembaga dalam konteks pencapaian tujuan artinya visi misi tujuan pengembangan sumberdaya manusia harus sejalan dengan visi misi dan tujuan lembaga.

Upaya pengembangan ketenagaan menurut Hanafiyah⁶⁸ mencakup dua segi yaitu kualitas dan kuantitas. Strategi pengembangan mutu sumber daya guru identik dengan istilah ‘pendekatan, tipologi, tehnik, dan bentuk’ untuk itu ada beberapa pendekatan, tipologi, tehnik, dan bentuk strategi pengembangan mutu

⁶⁷ Alwi, *Manajemen Sumberdaya Manusia, strategi keUnggulan kompetitif* Edisi 1, (Yogyakarta, BPEF Yogyakarta, 2001). hlm 91

⁶⁸ Hanafiyah Y, *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi*, Cetakan ke-2,(BKS Barat, Depdikbud), 1994, hlm. 32

sumberdaya guru. Abidin⁶⁹ menyatakan teknik strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia melalui tiga cara yaitu meningkatkan kecerdasan, meningkatkan kemampuan, meningkatkan kesejahteraan.

Terkait dengan pendekatan yang ditawarkan oleh Hakim, Garry Dessler⁷⁰ menyatakan bahwa sumberdaya guru dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi dapat juga dikaji melalui pendapat Sahertian⁷¹ yang mengajukan beberapa konsep tentang strategi pengembangan dan peningkatan sumberdaya guru antara lain dengan pendidikan formal, program gelar pascasarjana, pendidikan informal, program tidak terstruktur yaitu magang (*internship*, konsentrasi *on the job training*), kursus, penataran, pelatihan kerja, lokakarya. Pendidikan non formal serta dapat ditelaah dari pendapat Sahertian bahwa pengembangan kualitas guru dapat dilakukan melalui *in-service training*, *extension course*, *workshop*, seminar guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus menjadi hiburan intelektual (*intellectual entertainment*). Hanafiah⁷² menjelaskan bahwa strategi pengembangan mutu tenaga pengajar dapat dilakukan melalui (1) penguasaan belajar, untuk mencapai jenjang kesarjanaan yang lebih tinggi, (2) penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konferensi, (3) pengembangan minat membaca. Demikian juga konsep dari Ghaffar⁷³ mengemukakan tiga tehnik yakni: (1) pemberian kesempatan untuk mengikuti

⁶⁹ Abidin ZA, *Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Tantangannya dalam PJPT II*, Malang: FH Unibraw, 1994, hlm.35

⁷⁰ Dessler, G, *Human Resources Management*, Alih bahasa Benyamin Manajemen Sumberdaya Manusia, Jakarta:PT. Prihalido, 1997

⁷¹ Sahertian, P, *Konsep adsara dan Tehnik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hlm. 22

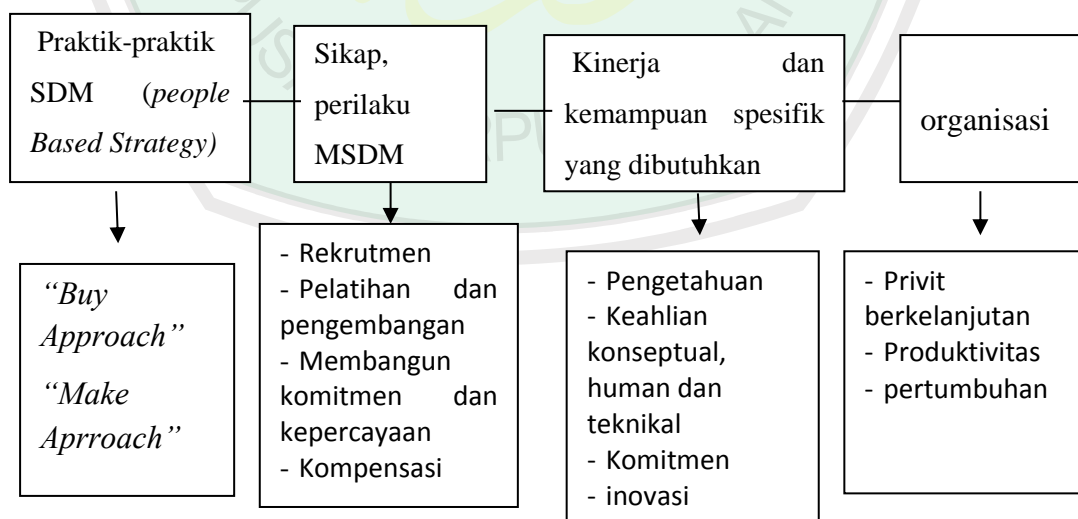
⁷² Hanafiah Y, *Penegelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi*, Cetakan 2, BKS Barat, Depdikbud, 1994, hlm. 66

⁷³ Ghaffar, FM, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, Jakarta Depdikbud, Direktorat Pendidikan Tinggi. Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan dan tenaga Kependidikan, 1994, hlm. 44

program in-service training atau pendidikan dan latihan dalam jabatan; (2) menyediakan program pembinaan yang teratur; dan (3) menciptakan forum akademik guru. Sejalan dengan Ghaffar, dalam buku panduan manajemen sekolah.

Dilihat dari pendekatannya strategi pengembangan mutu sumber daya guru dibagi menjadi dua bagian yaitu (1) pendekatan yang dikenal dengan *buy* yaitu pendekatan yang berorientasi penarikan (rekrutmen) sumberdaya manusia (2) pendekatan yang dikenal dengan *make* yaitu pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada berupa pendidikan pelatihan dan bimbingan.⁷⁴

Strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia terkait erat dengan strategi pengembangan organisasi. Keterkaitan strategi-strategi sumberdaya manusia dan implikasinya pada aktivitas manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui gambar berikut :



Gambar 2.1

Strategi SDM dan implikasinya terhadap aktivitas MSDM

⁷⁴ Alwi, *Op.Cit*, hlm. 88-90

Dari gambar 2 di atas strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia dengan dua pendekatan yang dikenal dengan “*buy*” yaitu pendekatan dalam penarikan (rekrutmen) sumberdaya manusia, atau “*make*” yaitu pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada, akan mempengaruhi praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia yang spesifik lainnya misalnya terfokus pada sistem penarikan, program pelatihan, pendidikan, bimbingan, komitmen dan kompensasi. Kegiatan seperti itu diharapkan menghasilkan sikap dan perilaku dan keahlian konseptual, *human dan technical spesifik* mampu mendukung implementasi strategi organisasi.⁷⁵ Strategi-strategi sumberdaya manusia dalam berbagai bentuk terlihat dalam fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan.

Teknik pengembangan sumberdaya manusia menurut Susilo⁷⁶ dapat dilakukan melalui: 1). Rekrutment, bertujuan untuk mendapatkan sumberdaya manusia dengan kualifikasi kebutuhan lembaga dan sebagai salah satu alat untuk lembaga dalam pembaharuan dan pengembangan; 2). Pendidikan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya dalam arti luas, sifat pengembangan ini umumnya bersifat formal dan sering terkait dengan karir; 3). Pelatihan, bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap; 4). Perubahan sistem, bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur lembaga sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang factor eksternal. Perubahan ini akan dipakai sebagai alat bagi sumberdaya manusia dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerjanya;

⁷⁵ *Ibid*, hlm. 88

⁷⁶ Susilo, H, *Mencari Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Malang:FIA Unibraw, 1994. hlm. 17

5). pengembangan organisasi, bertujuan untuk menjabatani perubahan-perubahan dan penyeimbang baik dari sisi internal maupun eksternal.

Sejalan dengan konsep teori tentang teknik pengembangan mutu sumberdaya manusia yang ditawarkan oleh Susilo dan Hanafiyah berpendapat bahwa⁷⁷:

“Peningkatan dan pengembangan mutu sumberdaya guru dimulai sejak penerimaan guru baru. Seleksi calon guru, perlu dilakukan dengan ketat sesuai dengan kebutuhan dan syarat-syarat yang telah ditentukan. Sejak permulaan pembagian tugas akademis harus jelas. Setiap guru baru perlu diarahkan secara jelas tugas apa yang diembannya dalam bidang ilmu yang merupakan spesialisasinya.”

Sedangkan pengembangan berupa pendidikan dan latihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam arti luas, sifat pengembangan ini umumnya bersifat formal dan sering berkait dengan karir. Guhardja mengatakan peningkatan dan pengembangan kemampuan sumberdaya guru dapat dilaksanakan dalam berbagai cara antara lain : pendidikan formal, program gelar pascasarjana, spesialis pendidikan informal, program tidak terstruktur, yaitu magang, kursus, penataran, penyegaran, pelatihan kerja dan lokakarya. Pendidikan non formal, melalui surat kabar, TV dan lain-lain.

Strategi pengembangan kemampuan mutu sumberdaya guru dapat dilakukan berbagai teknik strategis. Teori yang ditawarkan Ghaffar⁷⁸ menyatakan tiga teknik yakni: (1) pemberian kesempatan untuk mengikuti program *in-service training*

⁷⁷ *Ibid*

⁷⁸ Ghaffar, F.M, *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*, (Jakarta: Depdikbud, Direktorat Pendidikan Tinggi. Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, 1987), hlm. 44

atau pendidikan dan latihan dalam jabatan; (2) menyediakan program pembinaan yang teratur; dan (3) menciptakan forum akademik guru. Sejalan dengan Ghaffar, dalam buku panduan Manajemen Sekolah, dijelaskan bahwa dalam rangka peningkatan mutu (kemampuan) guru dapat dilakukan melalui (1) mengikutsertakan guru pada pelatihan yang sesuai, jika perlu sekolah mengadakan pelatihan di tempat (*in house training*) dengan mengundang pelatih dari luar; (2) sekolah perlu menyediakan buku atau referensi yang memadai bagi guru; (3) mendorong dan memfasilitasi guru untuk melakukan tutorial sebaya, misalnya kegiatan MGMP untuk guru.

B. Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru

1. Pengertian Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia

Istilah pengembangan (*development*) menurut beberapa pakar masih diperdebatkan. Megginson⁷⁹ mengemukakan pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas. Selain itu Handoko⁸⁰ mengatakan bahwa pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

⁷⁹ Megginson D & Matthews JJ, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, 1993, alih bahasa felicia (Jakarta : PT Gramedia)

⁸⁰ Handoko BM et al. *Manajemen (2nd)* Yogyakarta : BPFE, UGM

Arti pengembangan secara tersirat diakui bahwa terdapat perbedaan konsep antara Flippo dengan Castetter. Castetter⁸¹ secara jelas membedakan antara staff development dengan in service training :

Conceptually, staff development is not something the school does to the teacher but something the teacher does for himself or herself. While staff development is basically growth oriented, in service education assumes a deficiency in the teacher and presupposes a set of appropriate ideas, skill and methods which need development. Staff development does not assume a deficiency in the teacher, but rather assumes a need for people at work to grow and develop on the job.

Bagi Castetter pengembangan diartikan sebagai upaya individu guru untuk menumbuhkan dirinya sendiri supaya dapat mengembangkan tugas kewajibannya, sedangkan *in service education* berangkat dari keadaan guru yang belum memenuhi persyaratan baik dari segi penguasaan bahan, ketrampilan maupun metodologi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam kaitan ini Flippo⁸² menyatakan bahwa :

Planned development programs will return values to the organization in term of increased productivity, heightened morale, reduced cost and greater organization stability and flexibility to adapt to changing external requirement. Such program will also help meet the needs of individuals in their search for work assignment that can add up to life long career.

Pendapat Flippo didukung oleh Siagian yang mengemukakan bahwa pengembangan sumberdaya insani tidak terbatas pada penyelenggaraan pendidikan dan latihan saja, sesungguhnya orientasi pengembangan sumberdaya insani sudah dimulai sejak memasuki suatu organisasi. Pendapat itu didukung oleh Made Pidarta⁸³ yang mengatakan bahwa pengembangan mutu sumber daya

⁸¹ Castetter W et al, *The Personal Function In Educational Administration*. New York, Man Millan Publishing co. 1981

⁸² Flippo B Edwin, *Personil Management*, Mc Graw-Hill Internasional Boal.inc

⁸³ Made Pidarta, *Kompetensi Guru Masalah kita, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*, No. XXX

guru termasuk bagian dari manajemen personalia, oleh karenanya harus memperhatikan dari merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan dan sebagainya. Begitu juga Arikunto⁸⁴ menjelaskan bahwa profesionalisme harus dimulai sejak masih dalam permulaan, dalam arti bahwa proses pengembangan mutu sumber daya guru bersifat menyeluruh dan komperhensif yakni mulai dari pengadaan.

Sebenarnya pendapat Plipp, Gibso & Hant dan para ahli diatas mengandung makna bahwa pengembangan guru sesungguhnya akan memberikan dampak positif tidak hanya bagi institusi namun juga bagi individu yang terlibat disamping pengembangan mutu guru diarahkan pada kenaikan produktifitas, loyalitas dan efesiensi biaya, pada saat yang sama individupun akan lebih percaya dalam meniti masa depan pengembanga karirnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan upaya yang dilakukan untuk mendapatkan, memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, kecakapan sikap dan sifat sifat kepribadian yang dimulai dari awal penarikan tenaga.

Istilah mutu mengandung berbagai makna bagi setiap orang dalam kamus bahasa Indonesia praktis istilah mutu diartikan dengan kadar, tingkat baik buruknya sesuatu; derajat. Dalam mendefinisikan mutu para pakar saling berbeda pendapat tetapi maksudnya sama. Crosbi (1979) mutu adalah *quality to requirement* yaitu sesuai dengan yang distandarkan atau distandarkan. Sementara Bafadal menyebutkan bahwa mutu adalah suatu tingkatan yang menunjukkan gradasi kualitas sebuah obyek Istilah mutu memiliki pengertian yang

⁸⁴ Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta, Renika Cipt, 1990)

bertentangan. Edward Sallis malah mengutip Preffer dan Coote yang menyebut mutu sebagai konsep yang licik (*a slippery concept*) hal ini disebabkan istilah bermutu berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna istilah yang berbeda-beda. Perbedaan terjadi disebabkan oleh konsep mutu yang bertolak dari standar absolut (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relative concept*) standar absolute beranggapan bahwa mutu merupakan suatu keindahan kebenaran pasti dan tanpa kompromi. Sementara yang relatif bertolak dari pikiran Edward Sallis⁸⁵ bahwa mutu merupakan sesuatu yang ‘*not be expensive and exclusive. may be beautiful but not necessarily so they don’t have to be special. They can be ordinary commonplace and familiar*’. Alasan difinitif relatif berdasarkan pada kenyataan adanya perbedaan antara kepentingan subyek penghasil barang atau jasa dengan kepentingan pemakai barang atau jasa. Namun justru dalam hal ini keanehannya. Saat subjek penghasil berorientasi pada kepentingan pemakai para pemakai sendiri lebih berorientasi pada persepsinya.

Hal ini berlaku pada pemahaman akan mutu guru, mutu guru didefinisikan berdasarkan dua dimensi, yakni 1). intrinsik dan 2). instrumental. Pendekatan intrinsik orientasinya substansi sedangkan instrumental orientasinya situasional dan institusional. Namun demikian keragaman istilah itu saling melengkapi atau saling menafsirkan untuk kemajuan jadi satu kesatuan yang menggambarkan dua pendekatan adalah tugas dan tanggungjawab. Guru yang bermutu pada dasarnya adalah guru yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Dalam kaitan ini Tisna

⁸⁵Edward Sallis, *Total Quality Managemen in Education*, alih bahasa A. Ali Riyadi, IRCisSod, (Jogjakarta , 2006)

Amidjaja⁸⁶ menekankan rasa tanggungjawab pada adanya kemandirian dalam bentuk kemampuan mengambil keputusan yang mengandung wibawa pendidik baik secara akademis maupun praktis. Ciri-ciri guru yang bermutu digambarkan oleh Suyono sebagai berikut: (1) menguasai dan terus mendalami secara tekun bidang ilmu spesialisasinya dan secara bertanggung jawab mampu mengemukakan gagasan segar dan inovatif dalam mengembangkan ilmunya; (2) mampu merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil evaluasi pembelajaran.

Michael Armstrong dalam Ati Cahyani⁸⁷ mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi :

- a. Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana
- b. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan
- c. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran
- d. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja
- e. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karir.

Arti pengembangan mutu sumber daya guru pada tulisan ini diarahkan pada konsep yang ditawarkan Gibson & Hans (1965:84) Siagian (1987:112), Made Pidarta (1987:125) Arikuto (1993:229) dan Flippo(1984:199) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya guru bukan hanya dilakukan setelah guru diangkat namun juga pengembangan bisa dilakukan sejak awal.

⁸⁶Tisnaatmajaya, *Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan*, Jakarta, Depdikbud. 1982, hlm. 15

⁸⁷Ati Cahyani, *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Indeks, Jakarta, 2009), hlm. 103

2. Tujuan Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan strategi pengembangan manusia adalah untuk lebih mempermudah mendapatkan dan menghasilkan manusia-manusia yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan organisasi agar menjadi organisasi yang unggul dan kompetitif.

Jiwanto⁸⁸ mengatakan strategi pengembangan sumber daya guru dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga yang kompeten dan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap melalui beberapa program yang diperlukan untuk menjalankan tugas tugas mulia dengan baik.

Lebih spesifik tujuan pengembangan mutu sumber daya guru adalah agar kualitas guru selalu bertambah dari waktu ke waktu, hal ini berarti harus tumbuh dan berkembang dalam aspek-aspek pengetahuan ketrampilan serta wawasan kependidikan.

Dengan melihat masalah mutu pendidikan yang rupanya sudah sangat menggelitik dunia pendidikan dewasa ini. Bukan saja bagi para professional, juga bagi masyarakat luas pun terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan sekarang juga, dalam hal usaha peningkatan mutu atau mutu pendidikan.

Kendala peningkatan mutu pendidikan ini, perlu di teliti dan di cermati agar kelak bangsa Indonesia dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan lancar dan dapat bersaing di Era Globalisasi.

⁸⁸ Jiwanto G, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Jogjakarta:PPM FE Universitas Atmanjaya, 1985, hlm. 45

Kiranya penulis perlu paparkan beberapa pendapat para ahli pendidikan tentang kendala peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

1. Menurut DR. Soedijarto, MA bahwa rendahnya mutu atau mutu pendidikan di samping disebabkan oleh karena pemberian peranan yang kurang proporsional terhadap sekolah, kurang memadainya perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan system kurikulum, dan penggunaan prestasi hasil belajar secara kognitif sebagai satu-satunya indikator keberhasilan pendidikan, juga disebabkan karena sistem evaluasi tidak secara berencana didudukkan sebagai alat pendidikan dan bagian terpadu dari sistem kurikulum.
2. Secara umum, Edward Sallis (1984) dalam *Total Quality Management in Education* menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perancangan kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen), tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengadaan staf.⁸⁹
3. Menurut E. Mulyasa, kendalanya terletak pada manajemen sekolah yang tidak efektif. Sebagai pelaku utama, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Pelatihan yang kurang

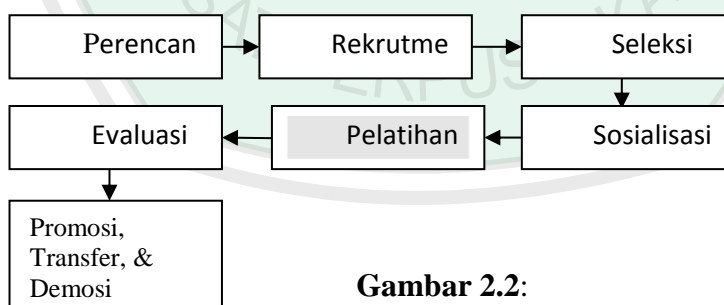
⁸⁹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2002), hlm. 14

dan rekrutmen kepala sekolah yang belum didasarkan atas kemampuan memimpin dan profesionalitas.⁹⁰

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwasanya kendala –kendala dalam peningkatan mutu pendidikan yang sangat sering sekali muncul adalah kurangnya kesadaran antar individu pendidik yang menyepelkan keadaan peserta didik yang kurang dapat perhatian penuh karena lebih mengutamakan kepentingan pribadi. Di samping itu, kendala dalam peningkatan mutu pendidikan adalah kurangnya komunikasi antar manajemen yang terkait yang menyebabkan danya kesalah pahaman dan juga kesenjangan social antar guru.

3. Proses Pengembangan Sumber daya manusia

Adapun proses sumber daya manusia dimulai proses perencanaan SDM pelatihan dan pengembangan hingga pada proses promosi atau bahkan demosi sumber daya manusia adalah sebagai berikut⁹¹



Gambar 2.2:

Proses pengembangan sumber daya manusia

⁹⁰ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002), hlm. 12-13

⁹¹ Salim Al Idrus – Wiji Astuti, *Diktat Rencana dan Materi Human Resources Management*, UIN Malang, 2009. hlm. 52

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (1981) mengemukakan bahwa: “*Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which of firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most usefull*”.

Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis.⁹²

Pendapat lain yang dikemukakan Andrew E. Sikula bahwa: “*Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements in the order to carry out the integrated plans of the organization*”. Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.⁹³ Secara spesifik perencanaan sumberdaya manusia melibatkan kegiatan memperkirakan (*forecasting*) kebutuhan sumber daya manusia atau anggota organisasi, sekaligus merencanakan langkah-langkah pemenuhannya.⁹⁴

Dari pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan jumlah dan kriteria tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi dengan melakukan kegiatan peramalan/perkiraan, penerapan dan pengontrolan rencana program, sehingga tenaga kerja yang dihasilkan sesuai dengan waktu dan tempat yang harus dipenuhi (*the right man on*

⁹² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 5-6

⁹⁴ Ali Imron, dkk, *Manajemen*, hlm. 69

the right place). Kegiatan ini merupakan aktivitas awal yang harus dilakukan guna menghasilkan tenaga kerja yang profesional dan mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan kompetitif. Pengaruh kegiatan fungsi perencanaan SDM ini juga dirasakan oleh hampir semua fungsi lainnya, seperti kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, promosi, kompensasi dan seterusnya; sebab kegiatan-kegiatan tersebut dapat berfungsi dengan maksimal jika standar kualifikasi kebutuhan SDM pada perencanaannya jelas dan terarah. Dengan demikian, penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dapat terhindar dengan ketersediaan SDM yang memiliki memahami kemana organisasi diarahkan serta mampu menciptakan komitmen bersama untuk mencapai tujuan akhir organisasi.

Menurut Justine (2006), umumnya proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian.⁹⁵

Dalam Ali Imron, dkk (2003), perencanaan SDM mengemban 2 (dua) buah tugas pokok, yakni;

- 1) Merencanakan dan memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi untuk jangka panjang
- 2) Melakukan analisis jabatan untuk menentukan jenis keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan, dan atas dasar itu sekaligus

⁹⁵ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006), hlm. 20

merancang jenis jabatan/pekerjaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi dan individual.⁹⁶

Meldona (2009) menambahkan, proses perencanaan tenaga kerja dilakukan melalui beberapa tahap sesuai dengan model perencanaan yang dipilih. Secara sederhana, umumnya proses perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan empat aspek, yaitu;

- 1) Prediksi/peramalan jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecast of employees*)
- 2) Identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (inventori SDM)
- 3) Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan
- 4) Program aksi.⁹⁷

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam proses perencanaan sumber daya manusia ini terdapat tiga kegiatan pokok yang harus dijalankan, yaitu;

- 1) Peramalan/perkiraan (*forecasting*).

Dalam kegiatan ini mencakup beberapa hal yang harus dilakukan, yakni; analisis jumlah dan kriteria SDM yang diperlukan, analisis SDM yang masih tersedia baik internal maupun eksternal organisasi, dan analisis keseimbangan antara yang ditawarkan dan yang diperlukan organisasi.

- 2) Pemrograman (*programming*).

⁹⁶ Ali Imron, dkk, Manajemen, hlm. 70

⁹⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* (Malang: UIN Maliki Press, 2009), hlm. 96

Sedangkan dalam tahap ini, terdiri dari beberapa kegiatan yang akan dilakukan; perumusan tujuan, rancangan alternatif program, penyusunan strategi untuk memperoleh SDM baru, dan merencanakan tindakan yang akan diambil.

3) Pengevaluasian (*evaluating*).

Adapun kegiatan-kegiatan untuk tahapan ini, meliputi; menilai hasil pada kegiatan sebelumnya (peramalan dan pemrograman) dan menyesuaikan dengan rencana (standar) yang telah ditetapkan/disahkan.

Demikian juga lingkup sumberdaya manusia meliputi antara lain⁹⁸:

- a. Pengadaan
- b. Penempatan (training)
- c. Pengembangan
- d. Pemeliharaan (sistem kompensasi)
- e. Pembauran (mutasi, demosi, dan promosi) dan transfer job
- f. Pemisahan (pensiun, meninggal atau pemecatan)

C. Implikasi, Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

1. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari : hadiah, hukuman, otoritas dan kharisma. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri,

⁹⁸ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (UIN Maliki Press, 2011), hlm. 92

sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan dan keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.⁹⁹

Dalam teori *manajerial Grid* terdapat dua orientasi yang dijadikan ukuran yaitu berfokus pada manusia dan pada tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya hubungan antar individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada bawahan. Sebagai seorang pemimpin, bertugas memberikan arahan serta bimbingan terhadap bawahannya, sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Implikasi teori ini terhadap sistem komunikasi organisasi adalah bahwa teori ini memandang pentingnya komunikasi dalam menjalankan kepemimpinan dengan lima gaya yang berbeda dari para pemimpin. Adanya orientasi terhadap dua aspek tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi harus memperhatikan hubungan antar individu satu dengan lainnya sebagai motivasi dalam mengerjakan tugas. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu terjun diberbagai kalangan baik itu dengan para pimpinan lainnya, maupun dengan bawahan sebagai asset berharga organisasi. Semua ini terjalin apabila pemimpin tersebut memiliki pendekatan perilaku yang baik. Hal ini membutuhkan komunikasi yang efektif.

2. Standar Kualifikasi, Kompetensi Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru

Istilah kompetensi guru mempunyai banyak makna, Broke and Stone (1995) mengemukakan bahwa kompetensi guru sebagai “...*descriptive of qualitative*

⁹⁹ <http://erlanggaba.blogspot.com/2013/06/implikasi-manajerial-kepemimpinan-dalam.html>

diakses tanggal 10 februari 2015

*nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful ...*¹⁰⁰ kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti. Sementara Charles (1994) mengemukakan bahwa “ *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan). Adapun dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dari uraian tersebut, nampak bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi guru menunjukkan pada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan. Dikatakan rasional karena mempunyai arah dan tujuan, sedangkan *performance* merupakan perilaku nyata dalam arti tidak hanya dapat diamati, tetapi mencakup sesuatu yang tidak kasat mata.¹⁰¹

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan¹⁰². Professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan

¹⁰⁰ Nanang Hanafiah, Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), hlm. 162

¹⁰¹ Nanang Hanafiah, Cucu Suhana, *Ibid*, hlm 162

¹⁰² UU tentang guru dan dosen, (Jakarta: asa Mandiri , 2008), hal.157

keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi¹⁰³. Kompetensi profesional adalah kemampuan guru untuk menguasai masalah akademik yang sangat berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga kompetensi ini dimiliki guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

Penguasaan materi, meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk menverifikasi dan memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler, serta pemahaman manajemen

¹⁰³ UU tentang guru dan dosen Ibid....hlm. 157

pembelajaran. Hal ini menjadi penting dalam memberikan dasar-dasar pembentukan kompetensi dan profesionalisme guru di sekolah. Dengan menguasai materi pembelajaran, guru dapat memilih, menetapkan, dan mengembangkan alternatif strategi dari berbagai sumber belajar yang mendukung pembentukan standar kompetensi dan kompetensi dasar (SKKD).¹⁰⁴

Pemahaman terhadap peserta didik, meliputi berbagai karakteristik, tahap-tahap perkembangan dalam berbagai aspek dan penerapannya (afektif, kognitif, dan psikomotor) dalam mengoptimalkan perkembangan dan pembelajaran. Guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dihadapkan pada sekelompok individu yang memiliki karakteristik berbeda sesuai dengan jumlahnya. Pemahaman terhadap karakteristik peserta didik oleh para guru menjadi persyarat dalam memberikan pembelajaran, pembimbingan dan pelatihan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu peserta didik.

Pembelajaran yang mendidik terdiri atas pemahaman konsep dasar proses pendidikan dan pembelajaran bidang studi yang bersangkutan, serta penerapannya dalam pelaksanaan dan pengembangan pembelajaran. Pembelajaran yang mendidik merupakan upaya memfasilitasi perkembangan potensi individu secara optimal dan bersinergi pada pengembangan potensi pada setiap aspek kepribadian. Upaya memfasilitasi perkembangan setiap aspek kepribadian dalam pembelajaran dilakukan dengan mengacu kepada pembentukan individu yang utuh dalam kompetensi kecakapan hidup yang bertakwa, bermartabat, bermoral, dan bertanggung jawab.

¹⁰⁴ Nanang Hanafiah, Cucu Suhana, *Ibid*, hlm 163

Pengembangan pribadi dan profesionalisme mencakup pengembangan intuisi keagamaan, kebangsaan dan kepribadian, sikap dan kemampuan mengaktualisasi diri, serta sikap dan kemampuan mengembangkan profesionalisme kependidikan. Guru dalam melaksanakan tugasnya harus bersikap terbuka, kritis dan skeptis untuk mengaktualisasi penguasaan isi bidang studi, pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, dan melakonkan pembelajaran yang mendidik. Di samping itu, guru perlu dilandasi sifat ikhlas dan bertanggung jawab atas profesi pilihannya sehingga berpotensi menumbuhkan kepribadian yang tangguh dan memiliki jati diri.¹⁰⁵

Keempat standar kompetensi guru tersebut masih bersifat umum dan perlu dikemas dengan menempatkan manusia sebagai makhluk ciptaan Allah yang beriman dan bertakwa, serta sebagai warga negara Indonesia yang demokratis dan bertanggung jawab.¹⁰⁶ Pengembangan keempat standar kompetensi guru di atas menurut Depdiknas, 2004 perlu didasarkan pada hal-hal berikut:

1. Landasan konseptual, landasan teoritik, dan peraturan perundangan yang berlaku.
2. Landasan empirik dan fenomena pendidikan yang ada, kondisi, strategi dan hasil di lapangan, serta kebutuhan *stakeholder*.
3. Jabaran tugas dan fungsi guru, meliputi merancang, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, serta mengembangkan pribadi peserta didik.
4. Jabaran indikator standar kompetensi, meliputi rumpun kompetensi, butir kompetensi, dan indikator kompetensi.

¹⁰⁵ Nanang Hanafiah, Cucu Suhana, *Ibid*, hlm 164

¹⁰⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 188

5. Pengalaman belajar dan *assessment* sebagai tagihan konkret yang dapat diukur dan diamati untuk setiap indikator kompetensi.

Di samping standar profesi di atas, guru perlu memiliki standar mental, moral, sosial, spiritual, intelektual, fisik dan psikis, sebagai berikut:

1. Standar mental, yaitu guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.
2. Standar moral, yaitu guru harus memiliki budi pekerti luhur dan sikap moral yang tinggi.
3. Standar sosial, yaitu guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.
4. Standar spiritual, yaitu guru harus beriman dan bertakwa kepada Allah SWT yang diwujudkan dalam ibadah dalam kehidupan sehari-hari.
5. Standar intelektual, yaitu guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional.
6. Standar fisik, yaitu guru harus sehat jasmani, berbadan sehat dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik dan lingkungannya.¹⁰⁷
7. Standar psikis, yaitu guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya

Guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta

¹⁰⁷ Nanang Hanafiah, Cucu Suhana, *Ibid*, hlm 165

didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah sedangkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesiaannya. Adapun jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, dalam hal ini pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005 diantaranya adalah:

a. Kompetensi Pedagogik

Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁰⁸ Seorang guru harus mampu mengelola proses pembelajaran dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, disamping itu seorang guru juga harus mampu memahami karakteristik peserta didik, baik itu dari segi kecerdasan, kreatifitas, kondisi fisik, maupun perkembangan kognitifnya.

b. Kompetensi kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.¹⁰⁹ Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian sangat besar

¹⁰⁸ Lihat : Saiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Alfabeta, 2000), hlm: 216-217

¹⁰⁹ PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya manusia¹¹⁰.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar.

Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

1. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis
2. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
3. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
5. Mampu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi.
6. Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan.
7. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran¹¹¹.

¹¹⁰ PP. Nomor 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*

¹¹¹ Mulyasa, *Standar Kompetensi....*, hlm : 117

Adapun tugas keprofesionalan guru, berkewajiban ¹¹² ;

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan , teknologi dan seni
3. Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin agama suku ras dan kondisi fisik tertentu atau latar belakang keluarga dan status social ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang undangan , hokum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan

Sedangkan tugas keprofesionalan guru, berhak ¹¹³;

1. Memperoleh penghasilan diatas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan social
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja
3. Memperoleh perlindungan dan melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual
4. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi
5. Memperoleh dan memanfaatkan sarana prasarana pembelajaran untuk menjunjung kelancaran tugas keprofesionalan

¹¹² UU Guru dan dosen No. 14 tahun 2005 pasal 20

¹¹³ UU Guru dan dosen No. 14 tahun 2005 pasal 20

6. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan dan atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru dan peraturan perundang undangan
7. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas
8. Memiliki kebebasan berserikat dalam organisasi profesi
9. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan
10. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi
11. Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

d. Kompetensi Sosial

Adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijelaskan bahwa untuk menjadi seorang Kepala Sekolah/Madrasah sekurang-kurangnya harus memenuhi standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala sekolah. Dalam hal ini kualifikasi kepala sekolah/ madrasah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Adapun kualifikasi umum kepala sekolah/ madrasah meliputi:

114

¹¹⁴ Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007), hlm. 99

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- b. Pada waktu diangkat sebagai Kepala Sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/ Raudhatul Athfal (TK/ RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/ RA
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Untuk standar Kompetensi Kepala Sekolah juga tercantum pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, dimana sebagai seorang Kepala Sekolah sekurang-kurangnya harus memenuhi 5 (lima) Dimensi Kompetensi yakni Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial. Untuk dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah harus memiliki kompetensi sebagai berikut:¹¹⁵

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/ madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

¹¹⁵ *Ibid.*, hlm. 102

- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dasar kompetensi kepribadian ini akan sangat menentukan kompetensi lainnya, khususnya dalam melaksanakan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota. Sebagai tambahan pengetahuan dan keilmuan dalam bidang perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kinerjanya berdasarkan kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan. Kemudian yang kedua adalah Dimensi Kompetensi Manajerial yang terdiri dari kompetensi sebagai berikut:¹¹⁶

- a. Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

¹¹⁶ *Ibid.*,

- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k. Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi manajerial ini harus dipahami betul oleh Kepala Sekolah, karena sebagai seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah sebagai seorang pemimpin yang kemudian harus mengelola lembaga yang dipimpinnya. Kemudian yang ketiga adalah Dimensi Kompetensi Kewirausahaan, adapun kompetensi-kompetensinya sebagai berikut:¹¹⁷

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kompetensi kepala sekolah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program sekolah adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana sekolah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Kemudian yang keempat

¹¹⁷ *Ibid.*, hlm. 105.

adalah Dimensi Kompetensi Supervisi, adapun beberapa kompetensinya adalah sebagai berikut:¹¹⁸

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/ madrasah. Dan yang terakhir yaitu Dimensi Kompetensi Sosial, adapun kompetensinya sebagai berikut:¹¹⁹

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh sekolah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program sekolah. Akan tetapi bagaimanapun juga semua kompetensi dan sub kompetensi diatas berlaku untuk kepala sekolah /madrasah pada jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan menengah atau SMA/ MA.

¹¹⁸ *Ibid.*, hlm. 106.

¹¹⁹ *Ibid.*,

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMAN 1 tumpang ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif berarti membicarakan sebuah metode penelitian yang di dalamnya mencakup pandangan-pandangan mengenai *disciplined inquiry* dan mengenai *realitas objek* yang di dalam ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku bukan hanya membicarakan tentang metode penelitian yang sifatnya teknis metodologis dalam pekerjaan penelitian.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.¹²⁰ Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk

¹²⁰ Creswell, J. W. *Qualitatif Inquiry and Research Design*. (Sage Publications, Inc: California.1998), hlm. 15

dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yang berusaha meneliti atau melakukan studi observasi.

Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru tidak hanya cukup dengan kajian teori tetapi perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data yang diperoleh benar-benar dapat di pertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

Maulana dalam Haris Herdiansyah mengungkapkan bahwa studi lapangan mencari *insight* sampai keakar-akarnya, mencari tahu “*why people do what they do.*” Tidak hanya bersumber dari perkataan informan, tetapi juga diperkaya dengan hasil pengamatan, baik itu dalam bentuk aktivitas maupun foto, gambar dan simbol yang berhubungan dengan informan.¹²¹

Dipilihnya studi lapangan sebagai rancangan penelitian karena peneliti ingin mempertahankan keutuhan subjek penelitian. Peneliti juga beranggapan bahwa fokus penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan studi lapangan. Dalam penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru nantinya akan didapatkan keutuhan data tentang hal-hal yang akan dikaji secara mendalam.

Studi lapangan lebih menekankan pada upaya eksplorasi terhadap hakikat/sifat dasar fenomena sosial tertentu, bukan melakukan pengujian hipotesis

¹²¹ HarisHerdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 75

atas fenomena tersebut. Di samping itu, studi lapangan juga menganalisis data yang meliputi interpretasi makna dan fungsi berbagai tindakan manusia secara eksplisit sebagai sebuah produk yang secara umum mengambil bentuk-bentuk deskripsi dan penjelasan verbal tanpa harus terlalu banyak memanfaatkan analisis kuantifikasi dan statistik.¹²² Alasan digunakannya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian adalah karena peneliti melihat sifat dari masalah diteliti yang dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan kondisi dan situasi di lapangan. Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah, penelitiannya akan menghasilkan informasi yang lebih kaya.

Jadi, dipilihnya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian karena peneliti berkeinginan untuk memahami dunia makna subjek penelitian secara mendalam.¹²³ Rancangan penelitian dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, yang umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat di lapangan.¹²⁴

Untuk itu, desain penelitian dikembangkan secara terbuka dari berbagai perubahan yang diperlukan sesuai dengan kondisi lapangan. Hal ini penting untuk dijelaskan, mengingat penelitian kualitatif merupakan penelitian yang didesain dalam kondisi dan situasi alamiah (*naturalistic*) sehingga dapat ditemukan kebenaran dalam bentuk yang semurni-murninya tanpa mengalami distorsi yang

¹²² Djunaidi Ghony&Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Ar-Ruzz Media: Jogjakarta, 2012), hlm 56

¹²³ Menurut suprayogo, secara umum penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami (*understanding*) dunia makna yang disimbolkan dalam perilaku masyarakat menurut perspektif masyarakat itu sendiri. Lihat Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 9

¹²⁴ Sukidin, *Metode Penelitian : Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya : Insan Cendekia, 2009), hlm. 9

disebabkan oleh instrumen dan desain penelitian. Karena instrumen dan desain penelitian cenderung mengkotak-kotakkan manusia dalam kerangka konsepsi yang kaku.

B. LOKASI PENELITIAN

Pada tahun 1983 SMA Negeri Tumpang mendapat limpahan Tanah Desa yang berlokasi di Desa Malangsono, yang sekarang menjadi SMA Negeri 1 Tumpang, tepatnya di Jalan Kamboja 10 Malangsono, Tumpang. Dan pada tahun ajaran 1984/1985 terjadi sejarah “bedol” SMA Negeri Tumpang dari Jalan Setyawon Tumpang ke Jalan Kramat Malangsono, yang sekarang diganti dengan Jalan Kamboja 10 Malangsono, Tumpang.¹²⁵

Di komplek jalan kamboja inilah berdiri sebuah lembaga tingkat SMA Negeri satu-satunya yang ada di Tumpang dan termasuk SMA yang banyak diminati oleh masyarakat yang ada di kabupaten Malang.

C. KEHADIRAN PENELITI

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti perencana, pelaksanaan pengumpulan data, analisis penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya. Serta dalam penelitian ini peneliti wajib hadir dilokasi langsung, karena peneliti berperan sebagai instrumen utama/*key instrument* dalam pengumpulan data secara langsung. Peneliti harus menyadari bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksanaan pengumpulan data dan penganalisis data sekaligus menjadi pelapor hasil penelitian.

¹²⁵ Dokumen SMA NEGERI 1 Tumpang

Instrument utama penelitian ini adalah peneliti sendiri menggunakan peneliti sebagai instrumen mempunyai keuntungan dan kekurangan. Adapun keuntungan peneliti sebagai instrumen adalah subyek lebih tanggap dengan maksud kedatangannya, peneliti dapat menyesuaikan diri terhadap setting penelitian. Sehingga peneliti dapat menjelajah keseluruhan bagian setting penelitian untuk mengumpulkan data, keputusan dapat secara tepat, terarah. Sedangkan kelemahan peneliti sebagai instrumen adalah menginterpretasikan data dan fakta, peneliti dipengaruhi oleh persepsi atau kesan yang dimilikinya sebelum data dan fakta ditemukan. Demikian pula dalam memberikan informasi, responden sangat dipengaruhi oleh persepsi dan kesan terhadap penelitian.

Dalam proses pemilihan informan peneliti menggunakan teknik *purposive* (bertujuan) yaitu peneliti memilih orang-orang yang dianggap mengetahui secara jelas permasalahan yang diteliti. Kehadiran peneliti di lapangan dalam rangka menggali informasi, peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu pemilihan informan awal, pemilihan informan lanjutan, dan menghentikan pemilihan informan lanjutan. Pada tahap akhir, peneliti menganggap penelitian telah selesai, kecuali bila informasi baru yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian.

Dengan demikian penelitian berusaha menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial yang terjadi berjalan sebagaimana mestinya. Disinilah pentingnya peneliti menahan dirinya untuk tidak terlalu jauh intervensinya terhadap lingkungan yang menjadi obyek penelitian.

D. DATA DAN SUMBER DATA

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan kajian (analisa atau kesimpulan)¹²⁶. Data kualitatif adalah apa yang dikatakan oleh orang-orang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Apa yang dikatakan oleh orang-orang tersebut merupakan sumber utama data kualitatif, apakah yang mereka katakan itu diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara atau dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survey.¹²⁷

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang dan data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data dapat diperoleh melalui hasil interview, catatan pengamatan lapangan, potret, tape radio, dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh¹²⁸. Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tidak tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang diteliti.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan, adapun kunci informannya (*key informant*) adalah kepala

¹²⁶ Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, (Program Pascasarjana UIN Malang, 2008), hlm. 31

¹²⁷ Ruslan Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Press, 2005), hlm. 63

¹²⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

sekolah. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subyek penelitian ini ada dua yaitu:

A. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan, yaitu pihak yang dijadikan informan penelitian. Sumber primer juga merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan mengenai strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dan juga mengenai implikasi kepemimpinannya di SMAN 1 Tumpang. Informan penelitian yang menjadi sumber data primer ditentukan dengan metode purposive sampling. Contoh dari data atau sumber primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara, suatu keterangan oleh saksi mata, keputusan-keputusan rapat, dan sebagainya¹²⁹. Data primer juga dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan). Kriteria penentuan informan penelitian didasarkan pada pertimbangan kedudukan/jabatan, kompetensi dan penguasaan masalah yang relevan dengan obyek penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, maka selanjutnya para pihak yang dijadikan informan penelitian adalah kepala sekolah, waka kurikulum, waka humas, guru kepala TU, dan peserta didik.

B. Sumber Data Sekunder

¹²⁹ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita, surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder¹³⁰.

Sumber sekunder juga dapat diartikan sumber dari bahan bacaan, maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, prestasi sekolah, dan lain sebagainya.

E. PENGUMPULAN DATA

Kegiatan pengumpulan data ini bersifat kondisional yakni tergantung suasana sekolah. Prosedur pengumpulan data menggunakan tiga cara yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Instruksi pokok penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu yaitu kamera, pedoman wawancara, alat tulis seperti bolpoint, pensil, catatan kecil dan lainnya yang diperlukan secara insidental, berikut ini uraian prosedur pengumpulan data:

1. Wawancara/*interview*

Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif terhadap pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji, oleh karena itu dalam pelaksanaan wawancara peneliti

¹³⁰ Moh. Nazir, *Ibid*, hlm. 50

menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan disiapkan terlebih dahulu/berupa pedoman wawancara sesuai dengan jenis penggalian data yang diperlukan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, aktifitas organisasi, motivasi, tuntutan dan kepedulian.

Agar wawancara tersebut terarah dan jelas sehingga peneliti mudah mendapatkan data yang akurat, maka sebelumnya pertanyaan untuk wawancara disiapkan lebih dahulu sesuai dengan penggalian data yang diperlukan, pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dapat berubah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan orang-orang yang terlibat langsung dengan apa yang menjadi fokus penelitian yaitu bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang dan Bagaimana implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang akurat dan sesuai dengan yang diharapkan yaitu Bapak Agus Sarsilo selaku Kepala Sekolah, Ibu Mas'amah selaku waka humas, Bapak Kodim selaku waka kurikulum, Bapak Imam Ghozali selaku waka sarpras, Bapak Prianggono selaku waka kesiswaan, beberapa guru sebagai penunjang, siswa, dan Ibu Lilik selaku kepala tata usaha.

2. Observasi

Observasi sebagai alat pengumpul data yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi secara sistematis bukan hanya sekedar saja. Dalam observasi ini diusahakan mengamati hal yang wajar dan yang sebenarnya terjadi tanpa usaha disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya.¹³¹ Mengadakan observasi hendaknya dilakukan sesuai kenyataan, melukiskan secara tepat dan cermat terhadap apa yang diamati, mencatatnya, dan kemudian mengolahnya dengan baik.

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Observasi juga dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Teknik pengamatan terdiri atas tiga jenis, yaitu: pengamatan berperan serta (*participant observation*), pengamatan terus terang dan tersamar (*over observation and covert observation*), dan pengamatan tak terstruktur (*unstructured observation*).¹³²

Teknik pengamatan berperan serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum *menggambarkan* segala macam situasi yang dikehendaki peneliti. Teknik ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subyek penelitian.¹³³ Tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang sedang terjadi. Untuk

¹³¹S.Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 70.

¹³²Sugiono, "*Metode*", hlm. 226.

¹³³Sugiono, "*Metode*", hlm. 227.

itu peneliti berusaha untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di SMA NEGERI 1 Tumpang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata *dokumen*, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian.

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu keberadaan kepala sekolah, keadaan guru, keadaan stafnya, keadaan siswa dan keadaan sekolah itu sendiri.

Menurut Suharsimi Arikunto, bahwa metode documenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan sebagainya.¹³⁴

F. ANALISIS DATA

Analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat

¹³⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 158.

dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data.¹³⁵

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan sejak pengumpulan data awal sampai nanti terkumpul data secara keseluruhan. Bogdan dan Taylor menganjurkan beberapa petunjuk, di mana analisis data tersebut adalah meneliti catatan di lapangan, memberikan kode pada beberapa judul pembicaraan tertentu, menyusun secara tipologi, membaca kepustakaan yang ada kaitannya dengan masalah dan latar penelitian. Analisis data dalam penelitian ini, merupakan upaya peneliti mencari tata hubungan secara sistematis antara hasil dokumentasi, hasil observasi dan hasil wawancara untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang.

Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data yang digagas oleh Spradley: yang terdiri dari 4 cara, yaitu: (1) analisis domain; (2) analisis taksonomi; (3) analisis komponensial; dan (4) analisis tema kultural.¹³⁶ Sehingga langkah-langkah dalam proses analisis data yang akan dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian nantinya meliputi:

- 1) Analisis domain adalah analisis yang digunakan untuk mendapatkan gambaran yang bersifat umum dan *relative* menyeluruh terhadap fokus studi. Artinya analisis hasil studi hanya ditargetkan untuk memperoleh

¹³⁵ Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimashada Press, 1994), hlm. 77

¹³⁶ Arief Furchan & Agus Maimun, *Op. Cit.*, hlm. 64

gambaran seutuhnya dari sang tokoh, tanpa harus dirinci unsur-unsurnya secara detail.

- 2) Analisis taksonomi adalah analisis yang tidak hanya berupa penjelajahan umum, melainkan analisis yang memusatkan perhatian pada domain tertentu yang sangat berguna untuk menggambarkan fenomena atau masalah yang menjadi sasaran studi.
- 3) Analisis komponensial adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan kekontrasan antar unsur dalam domain yang diperoleh melalui pengamatan atau wawancara.
- 4) Analisis tema kultural adalah analisis dengan memahami gejala-gejala yang tampak khas dari sang tokoh serta relevansinya dengan budaya masyarakatnya. Dengan ini fokus studi akan semakin mudah dipahami bilamana tema-tema dapat ditemukan.

Dari beberapa penjelasan tentang langkah-langkah dalam proses analisis data di atas, peneliti hanya akan memfokuskan nantinya dalam pembahasan adalah dengan menggunakan langkah yang paling sesuai dengan kondisi yang ada yaitu peneliti akan menggunakan langkah analisis taksonomi, yang mana peneliti memusatkan perhatian pada domain tertentu yang sangat berguna untuk menggambarkan fenomena atau masalah yang menjadi sasaran studi. Implementasi dari analisis kepemimpinan kepala sekolah ini nantinya peneliti akan membuat catatan tentang strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang. Selanjutnya mengidentifikasi implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang dengan membuat

pertanyaan-pertanyaan tentang berbagai sisi peranan kepala sekolah. Dari sini peneliti kemudian memformulasikan dalam proposisi-proposisi sehingga dapat ditemukan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA NEGERI 1 Tumpang.

G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

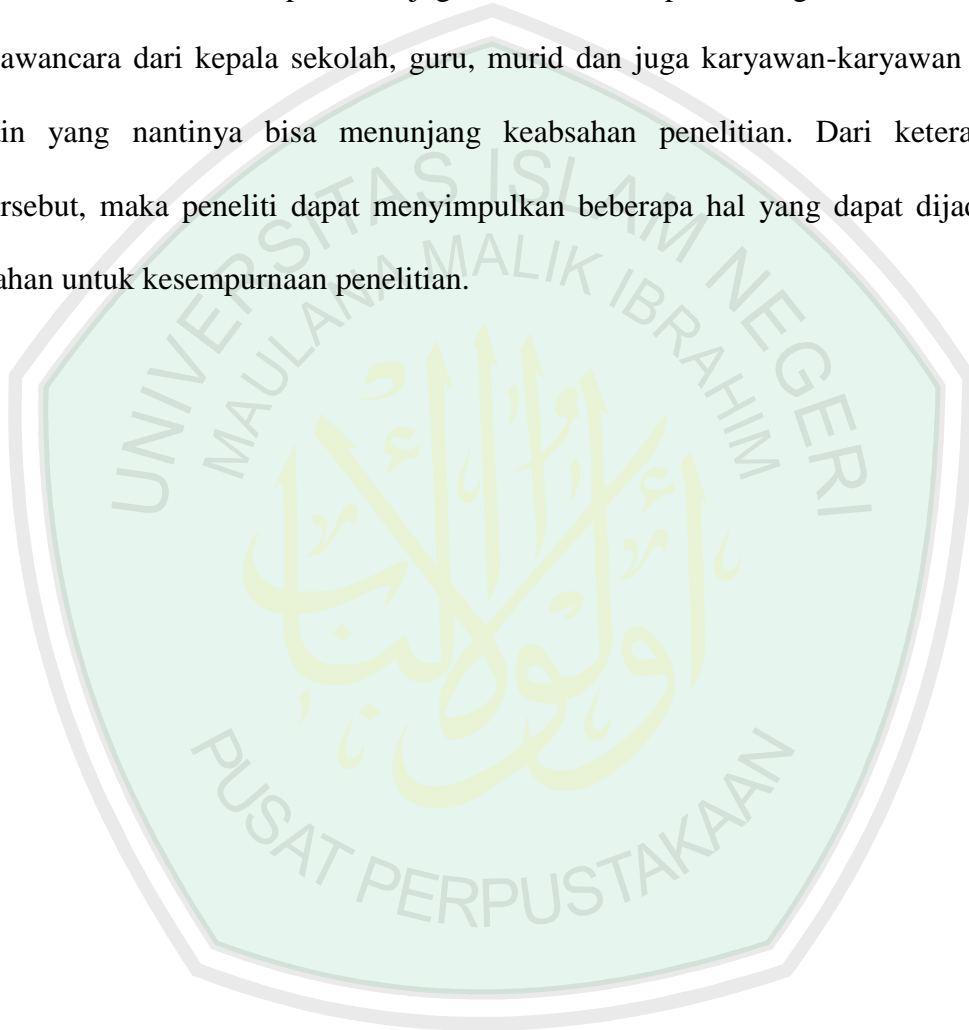
Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dijamin kepercayaannya, maka peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, meskipun sebenarnya ada 3 macam triangulasi yaitu triangulasi dengan sumber, triangulasi dengan metode dan triangulasi dengan teori. Namun kali ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan suatu teori atau lebih.¹³⁷

Triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan adanya perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks studi sewaktu peneliti mengumpulkan data tentang berbagai kejadian atau peristiwa dan hubungan dari berbagai pendapat. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi peneliti kualitatif dapat melakukan *check and recheck* hasil temuannya dengan jalan membandingkan berbagai sumber, metode, dan teori. Untuk itu peneliti dapat melakukannya dengan cara 1). Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, 2). Melakukan pengecekan dengan berbagai macam sumber data, 3). Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.¹³⁸

¹³⁷ Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Ar-Ruzz Media: Jogjakarta, 2012), hlm 322

¹³⁸ *Ibid*, hlm. 324

Dalam hal ini peneliti membandingkan hasil wawancara kepala SMA NEGERI 1 Tumpang untuk kemudian di cek kembali dengan mewawancarai salah satu guru yang ada di SMA NEGERI 1 Tumpang dalam jangka waktu yang berbeda. Kemudian, peneliti juga melakukan perbandingan antara hasil wawancara dari kepala sekolah, guru, murid dan juga karyawan-karyawan yang lain yang nantinya bisa menunjang keabsahan penelitian. Dari keterangan tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat dijadikan bahan untuk kesempurnaan penelitian.



BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum SMA Negeri 1 Tumpang

Berangkat dari fokus penelitian yang dikemukakan pada Bab I, yang ingin mengungkapkan dan memaparkan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang, maka pada Bab IV ini peneliti melakukan verifikasi secara tersusun dan mendalam terkait paparan data dan temuan penelitian di lapangan.

1. Sejarah Singkat Berdirinya SMA Negeri 1 Tumpang

SMA Negeri 1 Tumpang berdiri sejak tahun 1965 dengan kategori filial SMA Negeri 3 Malang dengan alamat di Jalan Setyawan, Tumpang. Sejak tahun 1983 mendapat limpahan tanah Desa Tumpang di Jalan Kamboja – Malangsuko, Tumpang sehingga pada tahun ajaran 1978/1979 terjadi sejarah bedol SMA Negeri Tumpang dari Jalan Setyawan ke Jalan Kamboja – Malangsuko, Tumpang. Sejak tahun 2007 SMA Negeri Tumpang menyanggah predikat Rintisan Sekolah Katagori Mandiri (RSKM), artinya SMA Negeri Tumpang adalah sekolah yang terakreditasi A dan sekolah yang sudah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), berikut biodata lengkap SMA Negeri 1 Tumpang :

TABEL 4.1

PROFIL SMA NEGERI 1 TUMPANG

nama		SMA Negeri 1 Tumpang
S / NSS		0518 / 301051809003
PSN		517736
alamat		Kamboja 10 Malangsuko Tumpang
kode Pos		156

lepon		341) 787273
website		www.sman1tumpang.sch.id
email		sman1tumpang@gmail.com

Adapun nama Kepala Sekolah yang pernah menjabat di SMA Negeri 1

Tumpang hingga sekarang adalah :

1. Abdul Syukur, BA tahun 1978-1983
2. Drs. M. Moenawar, tahun 1983-1985
3. Drs. Soejono, BA tahun 1985-1987
4. Drs. Wagio Harso Sandjojo tahun 1987-1990
5. Drs. Suntoro tahun 1990-1993
6. Drs. Soehartono tahun 1993-1996
7. Dra. Hj. Sri Muljati tahun 1996-1998
8. Drs. Dwi Cahyono Widajat tahun 2003 (Plt. 40 hari)
9. Drs. Sugeng Hadiono, M.Pd. tahun 2003-2007
10. Drs. Maskuri tahun 2007-2011
11. Drs. Siswanto Adi, MM tahun 2011-2013
12. Drs. Fatheh, M.Pd tahun 2013 (Plt 50 hari)
13. Agus Sarsilo, S.Pd tahun 2013 -2014
14. Edy Parlindungan tahun 2014 hingga sekarang¹³⁹

Visi Dan Misi SMA Negeri 1 Tumpang

si rwujudnya sekolah **berwawasan global**, mampu menghasilkan

¹³⁹ Buku pedoman SMA Negeri 1 Tumpang

lulusan yang **menguasai iptek** berlandaskan imtaq, berakar pada Pancasila dan UUD 1945

- isi
- a. Mewujudkan kemampuan akademik berstandar internasional dengan menerapkan dan mengembangkan kurikulum lokal dan nasional.
 - b. Mewujudkan kedisiplinan, kepemimpinan serta ketaqwaan melalui berbagai kegiatan kesiswaan baik dalam organisasi siswa intra sekolah, ekstra kurikuler/pengembangan diri, kegiatan keagamaan maupun kegiatan lain yang berakar budaya bangsa
 - c. Mewujudkan sikap berkompetisi yang sportif melalui berbagai bidang dan kesempatan dengan mengedepankan semangat kebangsaan
 - d. Menanamkan nilai keteladanan dan budi pekerti luhur melalui pengembangan kultur sekolah yang sesuai dengan norma keagamaan, sosial kemasyarakatan dan kebangsaan serta berwawasan lingkungan

2. Keberadaan Sumberdaya Guru SMA Negeri 1 Tumpang

Keberadaan sumberdaya guru ini meliputi (1) jumlah guru SMA N 1 Tumpang, (2) kesesuaian akademik tenaga pendidik dengan materi yang diajarkan (3) perkembangan akademik, (4) presentase kehadiran

a. Jumlah Guru SMA Negeri 1 Tumpang

Dari kepala tata usaha diperoleh keterangan informasi bahwa secara keseluruhan tenaga pengajar di SMA Negeri 1 Tumpang berjumlah 81 orang guru dan hamper semua bergelar Sarjana Pendidikan dari berbagai disiplin ilmu, lebih-lebih ada 4 guru yang sudah menyelesaikan pendidikan pascasarjana/S-2 dan 77 guru berijazah S1. Data guru tahun 2014 ini, dapat dilihat dari segi jumlah status kepegawaiannya maupun segi status ijazah tertinggi yang dimiliki guru, lebih jelasnya dapat dilihat dalam table berikut ini :

TABEL 4.2

Data Guru Dan Kepala Sekolah Berdasarkan Status Kepegawaian Dan Ijazah Tertinggi

Status	Ijazah Terakhir					Total Keseluruhan
	S2	S 1	D1/D2 /D3	S MA	S MP	
PNS	4	5				
GTT		1				
Guru ekstra		3				
PTT		9				
Jumlah	4	7	9	5	5	102

(Sumber diambil dari tata usaha SMA Negeri 1 Tumpang)

Tahun ajaran 2013/2014 jumlah guru SMA Negeri 1 Tumpang sebanyak 81 orang guru dengan rincian 59 guru PNS tetap, 13 guru tidak tetap dan 9 guru pengembangan diri, sedangkan kalau dilihat dari segi sarjana, sebanyak 4 guru bergelar magister atau lulusan pascasarjana/s2 dan 77 guru lulusan s1, hal tersebut

diungkap oleh Bapak Agus Sarsilo, S.Pd selaku kepala SMA Negeri1 Tumpang ketika diwawancarai oleh peneliti :

Teman kerja di SMA Negeri 1 Tumpang ini semua berjumlah 81 guru semuanya itu memiliki status kepegawaian yang berbeda-beda, jumlah PNS tetap ada 59 guru, sedangkan guru tidak tetap ada 13 orang guru dan juga ada guru untuk pengembangan diri sebanyak 9 guru, jadi total ada 81 orang guru.¹⁴⁰

b. Kesesuaian Kualifikasi Akademik Tenaga Pendidik dengan Materi yang Diajarkan di SMA Negeri 1 Tumpang

Dalam proses pelayanan pendidikan dan pembelajaran, pendidik merupakan ujung tombak terwujudnya pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan, khususnya siswa. Oleh karena itu dalam perekrutan tenaga pendidik, di SMA Negeri 1 Tumpang hanya merekrut tenaga pendidik yang professional atau telah memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan yang telah ditetapkan dalam PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, adapun tabel kesesuaian kualifikasi akademik tenaga pendidik dengan materi yang diajarkan oleh tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Tumpang pada tahun ajaran 2013/2014 ada pada tabel 1 di atas.

Dari tabel kesesuaian kualifikasi tenaga pendidik dengan materi yang diajarkan di SMA Negeri 1 Tumpang yang berjumlah sebanyak 81 orang guru tersebut menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan para guru dan kualifikasi mengajar 99% sudah sesuai dengan jurusan pendidikan dan bidang materi yang diajarkan. Hal itu, diungkapkan oleh Bapak Dadik selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum :

¹⁴⁰ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku kepala SMA Negeri 1 Tumpang, Senin, tanggal 17 Maret 2014

Begini mbak, jumlah guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Tumpang berjumlah 81 orang dengan rincian ada yang PNS, GTT dan ada pula guru khusus untuk pengembangan diri, materi yang diajarkan sudah sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditempuh guru.¹⁴¹

c. Prestasi Akademik Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Tumpang

Program studi yang lebih tinggi, mengikuti seminar, pelatihan, TOT sangat berpengaruh bagi para pendidik untuk meningkatkan profesional tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Tumpang, bentuk dari program-program yang sudah dilakukan para pendidik ini adalah bermula dari dorongan dan motivasi dari Bapak Agus Sarsilo agar guru-guru di SMA Negeri 1 Tumpang ini dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mempunyai pengalaman dalam pelatihan, memiliki wawasan lebih luas tentang perkembangan pendidikan. Semua biaya di tanggung oleh sekolah untuk seminar, pelatihan dan TOT sedangkan untuk melanjutkan ke jenjang lebih tinggi para guru sudah banyak yang mendapatkan beasiswa. Adapun data tentang prestasi guru yang sudah pernah diraih sejak tahun 2010 hingga 2013 :

TABEL 4.3
Data Prestasi Guru SMA Negeri 1 Tumpang

NO	NAMA GURU	JENJANG PENDIDIKAN	TAHUN	PEROLEHAN PRESTASI	TINGKAT WILAYAH
1	MOCHAMAD KODIM, S.Pd	DINAS P & K	2012	JUARA II	KABUPATEN
2	ARTONO BUDI PRASETYO, S.Pd	DEPDIKNAS DIRJEN	2012	SEBAGAI PESERTA	PROPINSI

¹⁴¹ ¹⁴¹ Wawancara dengan Bapak Dadik Wiji, selaku waka bidang kurikulum SMA Negeri 1 Tumpang, Senin, tanggal 17 Maret 2014

	P. 1968060719940310 07	DIKDASMEN DIREKTORAT PENDIDIKAN UMUM		SIMPOSIUM NASIONAL	
3	s. AGUS SISWANTO	DINAS PENDIDIKAN DAN	2013	JUARA I	KABUPATEN
	P. 1963082919890310 07	KEBUDAYAAN KABUPATEN		SELEKSI GURU BERPRESTASI	
4	HOIRATUN N, S.Ag	DEPARTEMEN	2013	LOMBA GURU	PROPINSI
	P. 1960101019840320 21	AGAMA		BERPRESTASI	
5	ERRY EFFENDY , M.Pd	KANWIL PROP.	2013	LOMBA GURU	KABUPATEN MALANG
	P. 1964053119870310 02	JAWA TIMUR		BERPRESTASI	
6	ERRY EFFENDY , M.Pd	DINAS PENDIDIKAN	2013	LOMBA GURU	PROPINSI
	P. 1964053119870310 02	KABUPATEN MALANG		BERPRESTASI	
7	s. MASKURI	DINAS PENDIDIKAN	2013	GURU BERPRESTASI	KABUPATEN MALANG
	P. 1958051819870210 02	KABUPATEN MALANG		PERINGKAT I	
8	s. MASKURI	DIREKTORAT PSMA	2013	TOT KOSP	REGIONAL
	P. 1958051819870210 02	JAKARTA		PERINGKAT 2 (SEPULUH BESAR)	PROPINSI JATIM & KALSEL

(Data diperoleh dari TU SMA Negeri 1 Tumpang)

Dari tabel tersebut, dapat diperoleh keterangan bahwa perkembangan prestasi akademik guru dimulai sejak 2011 hingga 2013, dari waktu ke waktu program pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan mutu guru yaitu sejak

berdiri hingga kini oleh Bapak kepala sekolah. Sebagaimana diungkapkan oleh

Bapak Agus :

Kalau dilihat dari jumlah guru dan yang sudah berprestasi di SMA negeri 1 Tumpang ya sudah lebih bagus dan harus dipicu terus, karena berdasarkan data yang ada dari 81 guru, yang sudah berprestasi berjumlah 8 orang terhitung dari 2011-2013 dengan peringkat dan tingkat yang berbeda-beda.¹⁴²

d. Prosentase Kehadiran Mengajar Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Tumpang

Dari Kepala tata usaha diperoleh keterangan bahwa secara keseluruhan kehadiran tenaga pengajar di SMA Negeri 1 Tumpang sudah baik, hal itu terlihat dari tabel 3 terhitung mulai bulan Juli 2014 hingga Februari 2015.

TABEL 4.4

Prosentase Rata-Rata Kehadiran Guru Dan Karyawan Tiap Bulan Tahun Pelajaran 2013/2014

No	Kehadiran Guru dan Karyawan/Bulan/Persen %	Guru	Karyawan
1	Juli 2014	90 %	100 %
2	Agustus 2014	100 %	96%
3	September 2014	100 %	100%
4	Oktober 2014	100 %	98%
5	Nopember 2014	95%	100%
6	Desember 2014	100 %	90%
7	Januari 2015	96%	92%
8	Februari 2015	100 %	90%

¹⁴² Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku kepala SMA Negeri 1 Tumpang, Senin, tanggal 17 Maret 2014

Rata-rata kehadiran	97,6 %	95,7%
---------------------	--------	-------

(Sumber diambil dari TU SMA Negeri 1 Tumpang)

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa tingkat kehadiran guru rata-rata menunjukkan kehadiran 97,6 persen sedangkan kehadiran karyawan menunjukkan 95,7 persen, prosentase tersebut menunjukkan bahwa kehadirannya masih sangat bagus.

B. Strategi Kepala SMA Negeri 1 Tumpang Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru

Berangkat dari latar belakang perlunya pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang dituntut untuk melakukan suatu upaya, usaha, cara-cara, kiat khusus untuk mengembangkan mutu sumberdaya guru-gurunya.

Dalam pengembangan mutu sumberdaya guru, SMA Negeri 1 Tumpang melakukan usaha, cara-cara dan kiat khusus inilah yang disebut strategi. Strategi pengembangan mutu guru yang dilakukan SMA Negeri 1 Tumpang bertujuan untuk menghasilkan dan membentuk guru bermutu tinggi yang memiliki komitmen kuat terhadap lembaga. Dalam pengembangan mutu sumberdaya guru ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pimpinan SMA Negeri 1 Tumpang. Untuk menelusuri bentuk dan upaya strategis pengembangan mutu sumberdaya guru. Peneliti mencoba menelusuri kepemimpinan Bapak Agus Sarsilo, S.Pd.

Berdasarkan hasil wawancara, dokumen observasi yang diperoleh peneliti bahwa dalam rangka pengembangan mutu sumberdaya guru strategi yang ditempuh adalah: (1) Merubah pola pikir/ membangun karakter positif guru melalui 8 program studi lanjut gelar, seminar, pelatihan, TOT, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), mengadakan kerjasama dengan pihak lain, penyediaan perpustakaan. (2) menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target

pengembangan mutu guru, (3) memberikan tunjangan kesejahteraan guru, pernyataan Bapak kepala sekolah ketika peneliti mewawancarai:

Saya sudah sejak dulu melaksanakan program untuk peningkatan mutu guru dengan tiga langkah yang saya terapkan: merubah pola pikir/ membangun karakter positif guru melalui 8 program studi lanjut gelar, kolokium, pelatihan, TOT, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), mengadakan kerjasama dengan pihak lain, penyediaan perpustakaan, . (2) menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu guru, (3) memberikan tunjangan kesejahteraan guru.¹⁴³

a. Merubah Pola Pikir/Membangun Karakter Positif Guru (*Positive Character Building*)

Pengembangan kualitas guru yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang bukan hanya sepihak saja namun pengembangan mutu guru oleh SMA Negeri 1 Tumpang dilakukan dengan cara komprehensif dalam artian dari aspek religius, kedisiplinan, komitmen dan merubah pola pikir guru.

Pola pikir yang dimaksud adalah pola pikir negative dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan. Pola pikir guru yang diinginkan adalah guru memiliki pola pikir yang negative terhadap profesi dan jabatan. Menurut Tilaar¹⁴⁴ guru yang baik akan berfikir kreatif tentang cara meningkatkan diri dan prestasi para siswanya.

Upaya pengembangan kualitas guru harus dilakukan melalui merubah pola pikir guru, yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan seperti kebiasaan guru mencari alasan-alasan yang berada di luar

¹⁴³ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku kepala SMA Negeri 1 Tumpang, Senin, tanggal 17 Maret 2014

¹⁴⁴ Tilaar HAR dan Suryadi A, *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*, Bandung:Remaja Rosdakarya, 1993

dirinya untuk mengesahkan sebuah kegagalan. Mereka lebih suka menyalahkan para siswanya yang kondisinya jelek, kondisi gedung yang tidak memadai, sarana prasarana yang tidak lengkap dan alasan-alasan lainnya. Disamping itu guru masih sulit untuk merubah menjadi yang lebih baik.

Untuk merubah pola pikir tersebut SMA Negeri 1 Tumpang melakukan aktifitas pendidikan, pelatihan, bimbingan serta kegiatan lainnya kepada semua guru dilingkungan SMA Negeri 1 Tumpang. Kegiatan tersebut adalah salah satu upaya pengembangan mutu sumberdaya guru setelah diadakan pengadaan melalui seleksi calon guru SMA Negeri 1 Tumpang, kegiatan ini guna meningkatkan mutu layanan akademik dan non akademik, tekanannya pada peningkatan keahlian, perluasan wawasan, pembinaan spirit ilmiah, pengembangan budaya ilmiah dan pengembangan keterampilan.

Jadi dapat diketahui bahwa sasaran pengembangannya berupa pendidikan, membina dan melatih guru di SMA Negeri 1 Tumpang terdapat tiga sasaran yaitu (1) peningkatan keahlian dan layanan kepada siswa dan menjadi subyek anak didik, (2) pengembangan kepribadian dan spiritual guru, (3) meningkatkan keterampilan dan kepiawaian para guru.

Adapun tahap awal yang dilakukan oleh pimpinan dalam upaya merubah pola pikir guru/ membangun karakter positif (*Positive character building*) yakni dengan cara pengembangan keahlian guru adalah pengenalan berupa seluruh tatanan dan aturan lembaga, tugas guru, hak dan kewajiban guru, baik sebagai warga sekolah, masyarakat dan warga negara. Kegiatan tersebut berupa kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan kualifikasi guru dalam melaksanakan tugas sebagai profesionalitas, sosial dan sebagai individu.

Kegiatan pembinaan lain memiliki tiga sasaran pokok yakni mutu akademik, wewenang akademik dan mutu kepribadian. Ketiga sasaran tersebut pada dasarnya, merupakan dua hal yang saling berkaitan. Sasaran pertama berujung pada dasar kedua dan ketiga.

Jadi dapat diketahui bahwa upaya pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang dengan cara merubah pola pikir/membangun karakter positif, dapat diklasifikasikan kedalam tiga bentuk formal, informal dan non formal.

Pengembangan secara formal kepala sekolah senantiasa mendorong, memotivasi, memberikan kesempatan pada guru untuk secara formal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan secara informal kepala sekolah memberikan bimbingan secara khusus yang sifatnya *accidental*/tidak terjadwal jika ada guru yang hendak mengikuti lomba, serta secara non formal kepala sekolah menyelenggarakan kegiatan internal maupun eksternal sekolah.

Kegiatan pendidikan, pembinaan dan pelatihan tersebut terefleksi dalam bentuk-bentuk kegiatan sebagai berikut, tutur kepala sekolah SMA Negeri 1 Tumpang:

Peningkatan mutu sumberdaya guru melalui perubahan pola pikir guru atau membangun karakter positif guru dirangkum dalam kegiatan formal, informal dan non formal diantaranya studi lanjut gelar, kegiatan kolokium, pelatihan, TOT, MGMP, mengadakan kerjasama dengan pihak lain, penyediaan perpustakaan, penyediaan laboratorium.¹⁴⁵

1) Studi Lanjut Gelar

¹⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku kepala SMA Negeri 1 Tumpang, Senin, tanggal 17 Maret 2014

Kemudian dalam rangka melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, SMA Negeri 1 Tumpang juga melaksanakan program studi lanjut dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang, diantaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti kejenjang strata dua (S2). Dengan diberikannya kesempatan belajar agar memiliki wawasan yang luas tersebut, diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan pertumbuhan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas SDM yang ada, sampai pada tahun ajaran 2014/2015 ini sudah ada 4 orang guru yang memiliki kualifikasi pendidikan S-2 dan masih ada 5 orang lagi yang sudah menjalani proses penyelesaian pendidikannya pada program S2 di beberapa perguruan tertinggi di Malang.¹⁴⁶

Kebijakan program studi lanjut gelar itu dikembangkan tidak sekedar memberikan peluang waktu tapi diteruskan dengan pemberian bantuan penelitian sejak tahun 2005 bagi guru yang memiliki potensi dan kemauan studi. Upaya yang dilakukan kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam pengembangan mutu sumberdaya guru senantiasa mendorong, memotivasi serta memberikan kesempatan pada guru secara formal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi yakni melanjutkan ke pascasarjana atau program S2 hal tersebut diprogramkan oleh kepala sekolah sejak tahun 2005 lalu dan diprogramkan hingga tahun 2020, semua guru berpendidikan S2 melalui beasiswa maupun pemberian subsidi biaya kuliah.

¹⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku kepala SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 19 Maret 2014

Program tersebut dirasakan oleh Bapak Herry Efendi selaku guru B. Inggris di SMA Negeri 1 Tumpang ketika beliau memulai kuliah S2 hingga lulus.

Benar, kepala sekolah waktu itu sering memberikan dorongan, motivasi dan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi ke S2 sehingga sampai lulus kebetulan saya jurusan B. Inggris dan waktu ada sedikit dana penelitian yang diberikan kepada saya untuk melanjutkan ke S2.¹⁴⁷

Adapun tujuan mengikuti studi lanjut gelar adalah untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang lebih bermutu, dan diharapkan dapat membantu pengembangan sekolah kedepan serta membantu lembaga mencari terobosan terobosan baru.

Jika ditelaah lebih jauh pengembangan mutu sumberdaya berupa pendidikan lanjut amatlah penting. Hal ini di maksudkan agar mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajar. Pidarta¹⁴⁸ menjelaskan dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru memiliki kemampuan profesional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru yang menurutnya belajar terus menerus dari waktu kewaktu.

2) Kegiatan Kolokium

Upaya lain dalam rangka pengembangan mutu guru di SMA Negeri 1 Tumpang adalah dengan kegiatan kolokium, kolokium adalah suatu kegiatan yang

¹⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Herry Efendy, selaku Guru B. Inggris di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 19 Maret 2014

¹⁴⁸ Pidarta Made, *Kompetensi Guru Masalah Kita*, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan: Juli 2007 No 04/tahun XXX, 1997

dilakukan sekolah dalam rangka pemberdayaan sumberdaya guru terutama pengelolaan proses belajar mengajar. Kegiatan kolokium bertujuan untuk mewadai penemuan-penemuan, pemikiran, ide, wacana, terobosan dan kiat-kiat baru di SMA Negeri 1 Tumpang.

Tehnik pelaksanaan pengembangan mutu guru melalui kegiatan kolokium dapat digambarkan sebagai berikut. Guru yang memiliki penemuan penemuan baru yang berkaitan dengan proses belajar mengajar ataupun yang berkaitan dengan pengembangan sekolah, diberi kesempatan /dipersilahkan membuat karya ilmiah yang akan dipresentasikan di depan para guru, untuk difahami dan didiskusikan. Apabila temuan itu dianggap baik dan bisa ditetapkan di SMA Negeri 1 Tumpang, maka sekolah akan menindaklanjuti, berdasarkan keterangan yang diperoleh sudah ditemukan beberapa terobosan baru antara lain tentang sistem evaluasi.

Adapun yang melatarbelakangi dilaksanakannya program kolokium adalah berangkat dari kemampuan yang dimiliki guru dan kresasi guru di SMA Negeri 1 Tumpang cukup memadai sebagaimana penjelasan kepala sekolah berikut:

Pelaksanaan kolokium sebenarnya terinspirasi oleh keinginan sekolah untuk menyalurkan dan mengembangkan kreatifitas yang dimiliki masing-masing individu guru SMA Negeri 1 Tumpang.¹⁴⁹

Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa program kolokium dilatar belakangi oleh keinginan sekolah untuk menyalurkan keinginan, memberdayakan dan penegmbangan kreatifitas yang dimiliki masing-masing individu guru. Hal ini

¹⁴⁹ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 19 Maret 2014

dapat diketahui dari beberapa hasil yang didapat dari kegiatan kolokium ini antara lain: dapat memberikan informasi terbaru tentang berbagai macam hal yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di SMA Negeri 1 Tumpang.

3) Mengikutsertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)

Selain dari kegiatan tersebut di atas, SMA Negeri 1 Tumpang juga mengikutsertakan para guru dan pegawai dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik berupa penataran atau sejenisnya. Penyelenggaraan dan pelaksanaan program ini biasanya sudah disusun oleh pihak yang berkompeten dari pemerintah atau lembaga lainnya. Bentuk partisipasi SMA Negeri 1 Tumpang dalam program ini hanya sebagai peserta yakni dengan mengirimkan beberapa orang guru dan pegawai yang berkaitan dengan materi penataran ke dalam kegiatan. Dan kegiatan ini memang sengaja dirancang dalam upaya meningkatkan kualitas guru dalam mengajar baik yang berkait dengan materi ajar ataupun metodologis dan juga kualitas pegawai dalam mengelola administrasi sekolah. Berkaitan dengan kegiatan pengiriman para guru mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dibenarkan oleh kepala tata usaha dengan mengatakan bahwa:

Guru-gurunya sering diikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk semua mata pelajaran. Terutama sesuai dengan ormasi dan permintaan dari balai diklat atau terkadang permintaan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Malang.¹⁵⁰

Di SMA Negeri 1 Tumpang kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan sejak berdiri hingga sekarang. Kegiatan-kegiatan tersebut dalam rangka menumbuh kembangkan guru secara personal dan professional, dalam artian bahwa kegiatan

¹⁵⁰ Wawancara dengan Ibu Lilik, selaku kepala TU di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 19 Maret 2014

tersebut dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan guru pada perkembangan ilmu yang mutakhir (*up to dateness*) di samping sebagai pembentukan suasana ilmiah di sekolah.

Jadi teknik pengembangan mutu sumberdaya guru melalui pertemuan-pertemuan ilmiah baik berupa seminar, pelatihan, penataran dan sebagainya merupakan bagian kebijakan pembinaan personalia sekolah. Pelaksanaan program ini didasarkan pada kelemahan yang ditemukan guru, mengingat sasarannya lebih jelas serta indikator capaiannya lebih terukur. Namun program ini akan berjalan kalau didukung oleh faktor dana, kebijakan sekolah untuk membiayai semua aktifitas program pengembangan adalah salah satu factor yang sangat menunjang pengembangan mutu sumberdaya guru.

4) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Salah satu upaya pengembangan mutu sumberdaya guru yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang melalui musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). MGMP merupakan suatu kegiatan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru, di forum MGMP ini, dikerjakan berbagai para guru dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar.

Di SMA Negeri 1 Tumpang, musyawarah guru mata pelajaran biasanya menginduk pada forum MGMP se Kabupaten Malang, untuk hari pelaksanaan biasanya berdasarkan kesepakatan bersama, sebagaimana penjelasan Bapak dadik selaku Waka kurikulum :

Gini teknisnya pelaksanaan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) ini biasanya mengikuti forum MGMP se kabupaten malang

yang ditangani oleh MKKS kabupaten, biasanya dijadwal disesuaikan dengan kesepakatan guru lain yang se forum.¹⁵¹

Kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) ini bersifat rutinitas dan kontinyu yakni dilaksanakan tiap bulan. Program pembinaan dan pengembangan mutu sumberdaya guru berbentuk musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) ini dirasakan sangat bermanfaat mengingat banyak masukan antara guru yang satu dengan guru yang lainnya, mengingat MGMP yang dikelola dengan baik dapat memberikan manfaat bagi guru¹⁵² hal ini telah dilakukan dengan baik oleh guru-guru SMA Negeri 1 Tumpang beberapa manfaat yang kaitannya dengan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) antara lain : dapat dilakukan tukar menukar pikiran dan pengetahuan dengan teman guru lainnya dalam mengatasi masalah yang dihadapi sehari-hari. Dapat dipupuk kesadaran akan perlunya peningkatan untuk kemampuan sebagai guru, dapat saling membelajarkan diantara semua guru, dan dapat dibina rasa kekeluargaan diantara teman sejawat. Melalui kegiatan tersebut dimungkinkan timbulnya inisiatif dan kreatifitas pada guru-guru untuk melakukan perubahan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, kegiatan yang dilakukan dan masalah yang dibahas dalam MGMP hendaknya bersumber dari kebutuhan guru, terutama dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar.

Kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yang dilakukan SMA Negeri 1 Tumpang termasuk kegiatan dengan pendekatan kelompok yang

¹⁵¹ Wawancara dengan Bapak Kodim, selaku Waka kurikulum TU di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 17 Maret 2014

¹⁵² Depdikbud, *Pedoman Profesional Guru Sekolah Dasar*, Jkarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, 1994

ditawarkan Lovell dan Wiles.¹⁵³ ia menjelaskan pendekatan kelompok perlu dilakukan, karena walaupun anggota staff atau guru-guru merupakan pelaksana yang bebas, akan tetapi mereka juga merupakan anggota dari kelompok formal maupun informal yang ditandai dengan tujuan dan kegiatan kelompok serta saling hubungan antara sesama anggota kelompok satu sama lainnya. Demikian juga kegiatan MGMP yang dilakukan di SMA Negeri 1 Tumpang termasuk pendekatan yang ditawarkan oleh Sergiovanni dan Staratt,¹⁵⁴ yaitu upaya pengembangan mutu sumberdaya guru dapat bersumber dari luar (eksternal) yakni dari lembaga, pimpinan atau orang lain.

5) Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak

Salah satu usaha pengembangan mutu sumberdaya guru SMA Negeri 1 Tumpang adalah dengan program kerjasama dengan pihak lain. Kerjasama yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang telah dilakukan dengan berbagai instansi dan berbagai lembaga antara lain kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM), mendatangkan pakar dari Universitas-universitas Negeri yang ada di wilayah malang. Sebagaimana penjelasan kepala sekolah:

Salah satu strategi pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang saya melakukan kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat atau lembaga lain yang bergerak dalam pengembangan mutu sumberdaya guru ataupun pembinaan guru.¹⁵⁵

Program kerjasama ini lebih diprioritaskan dan berorientasi kejuruan seperti pelatihan computer, astronomi, kebumian dan lain-lain. SMA Negeri 1

¹⁵³ Lovell, JT dan Wiles K, *Supervision For Better Scholl (fifth ed)* New Jasley : Engliwood Cliffs Prentice Hall, Inc, 1983, hlm. 172

¹⁵⁴ Sergiovanni JT dan Staratt JR, *Supervision Human Perspectine (2d)* Mc Graw Hills Book Company, 1979.

¹⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 17 Maret 2014

Tumpang sudah mengirimkan beberapa guru yang dilatih dan dibina oleh lembaga-lembaga yang bertugas.

Keuntungan ganda yang didapat oleh SMA Negeri 1 Tumpang khususnya pada guru yang dikirim adalah : 1) kompetensi guru SMA Negeri 1 Tumpang menjadi meningkat disamping karena dilatih sebelumnya, mereka juga diproyeksikan menjadi pelatih di sekolah-sekolah sekitar, 2) sebagai ajang promosi dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya saling memberikan informasi tentang keadaan sekolah atau sebagai ajang sharing ide dengan sekolah atau lembaga lain.

6) Penyediaan Perpustakaan

Salah satu strategi untuk mengembangkan wawasan keilmuan dan peningkatan pola pikir guru adalah membaca buku. Sebab cirri professional seorang guru tercermin dalam kemauan dan kemampuannya untuk belajar secara terus menerus dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki tugas utamanya yaitu mengajar, guru hendaknya merupakan kelompok *reading people* dan menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadikan belajar sebagai kebutuhan hidupnya. Untuk kepentingan tersebut diperlukan berbagai sumber belajar yang dapat memenuhi kebutuhan guru, terutama yang berkaitan dengan sumber-sumber belajar yang berupa buku, dikatakan demikian karena buku merupakan gudang ilmu dan sebagai salah satu sumber pengetahuan yang utama. Sehubungan dengan itu dibutuhkan perpustakaan dengan koleksi sejumlah buku perpustakaan sesuai dengan bidang ilmu dan bidang kajian setiap guru. Dalam hal ini kehadiran perpustakaan di sekolah sangat dirasakan manfaatnya dan sangat penting bagi peningkatan pertumbuhan sumberdaya guru. Oleh karena itu SMA Negeri 1

Tumpang dalam hal ini menyediakan perpustakaan. Tujuan penyediaan perpustakaan sebagaimana keterangan bapak kepala sekolah:

Perpustakaan adalah jendela dunia, dengan adanya perpustakaan yang disediakan dapat memperluas cakrawala pengetahuan dan memacu para guru membaca buku-buku yang berkaitan dengan bidang studi yang diajarkan.¹⁵⁶

Dalam melengkapi koleksi buku di perpustakaan dan memotivasi guru, tehnik yang digunakan oleh SMA Negeri 1 Tumpang adalah memberikan keleluasaan bagi guru mencari buku-buku relevan dengan dan dapat membantu peningkatan keterampilan dan kemampuab dan pengembangan sebgai guru.

Penyediaan perpustakaan dalah salah satu usaha kepala sekolah dalam pengembangan mutu sumberdaya guru. Penyediaan perpustakaan dengan koleksi lengkap walaupun atas usaha sekolah namun dapat digolongkan pada model pengembangan mutu yang bersumber dari dalam diri guru sendiri sabab hal itu merupakan upaya pribadi dari guru yang bersangkutan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan menumbuhkan sikap profesionalisme dengan cara membaca.

b. Menjadikan Visi, Misi, Tujuan SMA Negeri 1 Tumpang Sebagai Target Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru

Sebagaimana yang telah diungkap pada latar belakang pengembangan mutu sumberdaya guru terutama dari aspek sejarah dapat diketahui bahwa SMA Negeri 1 Tumpang dengan perjuangan yang cukup panjang menjadi lembaga yang berstatus negeri favorit di tumpang, yang menjadi tumpuan dan harapan masyarakat. Maka untuk memperhatikan status tersebut SMA Negeri 1 tumpang

¹⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 17 Maret 2014

harus membenahi diri terus menerus dengan cara (1) merumuskan visi kelembagaan yang jelas menggambarkan kualifikasi ideal kelembagaan SMA Negeri 1 Tumpang yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang (2) merumuskan misi kelembagaan yang jelas menggambarkan profil sekolah yang menjadi tumpuan harapan masyarakat (3) merumuskan tujuan institusional SMA Negeri 1 Tumpang dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku idial lulusan yang dihasilkan dan pendidik sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar (4) menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang menjadi landasan filosofis dan operasional di dalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan pengembangan pendidikan.

Dengan visi misi dan tujuan yang dimiliki SMA Negeri 1 Tumpang, maka arah penegmbangan menjadi jelas, oleh karena visi misi tujuan lembaga tersebut dijadikan sebagai target pengembangan mutu sumberdaya guru. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, yang dimaksud dengan visi adalah daya liaht, indra penglihatan. Segala yang dapat dilihat orang dari suatu tempat tertentu, kemampuan untuk melihat atau mengetahui sampai pada intinya atau pokok dari suatu hal atau persoalan¹⁵⁷ atau yang disebut visi adalah suatu penglihatan, pandangan, khayal atau impian. Berdasarkan definisi tersebut berarti visi adalah suatu pandangan atau gambaran tentang cita-cita kedepan dari suatu persoalan secara mendalam. Sebagaimana visi sekolah diungkapkan bapak Agus Sarsilo, S.pd :

Visi SMA Negeri 1 Tumpang “Terwujudnya sekolah berwawasan global, mampu menghasilkan lulusan yang menguasai iptek berlandaskan imtaq, berakar pada pancasila dan UUD 1945. Dari visi misi tujuan lembaga

¹⁵⁷ Purwodarminto, *Kamus Bahasa Indonesia*, 1979, hlm. 251

tersebut menuntut SMA Negeri 1 Tumpang membenahi mutu unsure tenaga pengajar yang ada di lingkungan SMA Negeri 1 Tumpang, karena bagaimanapun mutu guru terkait dengan mutu anak didiknya, karena guru adalah orang terkait langsung dengan anak didiknya.¹⁵⁸

Jadi visi SMA Negeri 1 Tumpang adalah suatu pandangan melihat suatu persoalan pendidikan SMA Negeri 1 Tumpang baik dari segi cita-cita maupun dari segi teknik yang berkembang pada masa kekinian dan berlangsung secara berkesinambungan, artinya SMA Negeri 1 Tumpang dalam pendidikan selalu berorientasi kedepan dengan melihat perubahan zaman.

c. Membangun Komitmen Guru

Komitmen secara bahasa adalah kontrak, perjanjian untuk melaksanakan sesuatu. Komitmen yang dimaksud adalah komitmen guru terhadap suatu lembaga menyangkut tugas dan kewajibannya sebagai professional. Salah satu indikator guru yang bermutu tinggi adalah guru yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga. Menurut Samsul Hadi¹⁵⁹ guru yang memiliki komitmen tinggi akan berimplikasi pada mutu sekaligus profesionalitas guru.

Dalam membangun komitmen guru yang di SMA Negeri 1 Tumpang dilakukan beberapa hal :

1) Dilakukan Melalui Penjaringan Calon Guru (sejak orientasi)

Dilihat dari waktunya dapat diketahui bahwa komitmen guru di SMA Negeri 1 Tumpang dilakukan sejak awal masuk yakni melalui orientasi masuk menjadi calon guru. Jadi upaya menciptakan dan mengembangkan seorang guru

¹⁵⁸ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tumpang, Rabu, tanggal 17 Maret 2014

¹⁵⁹ Syamsul Hadi, *Implementasi Total Quality Management dalam Lembaga Pendidikan Islam*, Malang Makalah TQM, Program Pascasarjana STAIN Malang, 2001

yang bermutu tinggi (memiliki komitmen) tidaklah mudah, namun membutuhkan sebuah proses yang cukup panjang. Salah satu proses yang harus dilalui adalah dengan dilakukannya penjaringan melalui orientasi masuk pada sebuah lembaga.

Dalam rangka peningkatan dan pengembangan mutu guru kepala sekolah mencoba menanamkan komitmen kepada guru sejak orientasi masuk lembaga. Hal ini terlihat dari kegiatan rekrutmen yang dilakukan. Kegiatan rekrutmen guru pada masa kepemimpinan beliau tidak dituntut memiliki syarat pendidikan yang lebih tinggi dari sarjana atau memiliki nilai-nilai yang tinggi, namun lebih didasarkan pada kebermutuan yang dinilai dari semangat juang dan disiplin yang tinggi, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agus:

Syarat pengangkatan guru di SMA Negeri 1 Tumpang pada mulanya tidak terlalu muluk-muluk namun lebih ditekankan pada kualitas personal, semangat juang, dan disiplin tinggi. Hal ini didasari oleh sebuah pemikiran saya bahwa dengan mengangkat guru yang memiliki semangat dan disiplin maka dapat bekerja dengan semangat tanpa pamrih dan bukan semata-mata karena upah.¹⁶⁰

Jadi dapat diketahui untuk merekrut guru yang diutamakan adalah pertimbangan potensi dan keahlian seseorang, kemungkinan terjadinya sistem paternalistic sangat dihindari, sehingga yang menjadi guru benar-benar guru yang memiliki kelebihan baik dalam keilmuan, dedikasinya dan komitmennya kepada lembaga cukup tinggi.

d. Pemberian Tunjangan Kesejahteraan Guru

Pemberian tunjangan kesejahteraan guru sangat erat kaitannya dengan mutu dan kualitas seorang guru. Karena itu pengabdian seseorang harus diimbangi dengan pemberian tunjangan kesejahteraan. Seseorang tidak akan bekerja

¹⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 17 Maret 2014

maksimal sewaktu nilai pekerjaannya tersebut tidak dihargai. Pemberian tunjangan kesejahteraan harus diartikan dalam kategori yaitu secara material dan non material. Tunjangan kesejahteraan material mengarah ke fasilitas fisik dan non material yang mengarah kepada kepuasan kerja. Hal yang perlu diingat adalah bahwa guru adalah orang yang terdidik dan seorang pendidik sehingga pemberian tunjangan kesejahteraan non material seringkali sangat diperlukan.

Pemberian tunjangan kesejahteraan guru dan karyawan adalah hal yang sangat diperhatikan oleh pimpinan SMA Negeri 1 Tumpang, hal ini berangkat dari sebuah pemikiran bahwa guru akan bekerja maksimal apabila kesejahteraan terjamin dengan baik. Oleh karena itu da beberapa upaya yang dilakukan bapak Agus selaku kepala sekolah dalam pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik kesejahteraan yang bersifat material dan non material antara lain. Berikut penjelasan kepala sekolah ketika peneliti mewawancarai beliau:

Benar !! ada beberapa langkah yang saya lakukan dalam pemberian tunjangan kesejahteraan guru yang ada di SMA Negeri 1 Tumpang ini, baik melalui kesejahteraan yang bersifat materi dan non materi seperti kenaikan gaji, penghargaan, dan sebagainya.¹⁶¹

Pemberian kesejahteraan guru diartikan dalam dua kategori yaitu secara material dan non material. Adapun pemberian tunjangan kesejahteraan material sebagai berikut:

a) Pemberian tunjangan kesejahteraan material

Pemberian tunjangan yang bersifat material di SMA Negeri 1 Tumpang sangat diperhatikan oleh kapala sekolah dibantu oleh komite sekolah berusaha

¹⁶¹ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, selaku Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tumpang, rabu, tanggal 17 Maret 2014

meningkatkan kesejahteraan guru-guru di SMA Negeri 1 Tumpang, baik guru yang berstatus pns maupun non pns. Diantaranya sebagai berikut:

1. Memberikan tunjangan masa kerja
2. Memberikan tunjangan hari raya kepada semua guru dan karyawan dilingkungan SMA Negeri 1 tumpang
3. Mengasuransikan guru dan pegawai
4. Pemberian tunjangan transport hadir tatap muka mengajar
5. Memberikan dana social: melahirkan, sakit, meninggal dunia, pensiunan.

Hal tersebut disampaikan bapak Agus ketika ditanya peneliti jenis tunjangan kesejahteraan selain gaji beliau mengatakan :

Pemberian tunjangan kesejahteraan yang bersifat materi ada lima program yang saya laksanakan: pemberian tunjangan masa kerja, pemberian tunjangan hari raya kepada semua guru dan karyawan, mengasuransikan guru dan pegawai, pemberian tunjangan transport hadir tatap muka mengajar dan memberikan dana social.¹⁶²

b) Pemberian tunjangan kesejahteraan non material

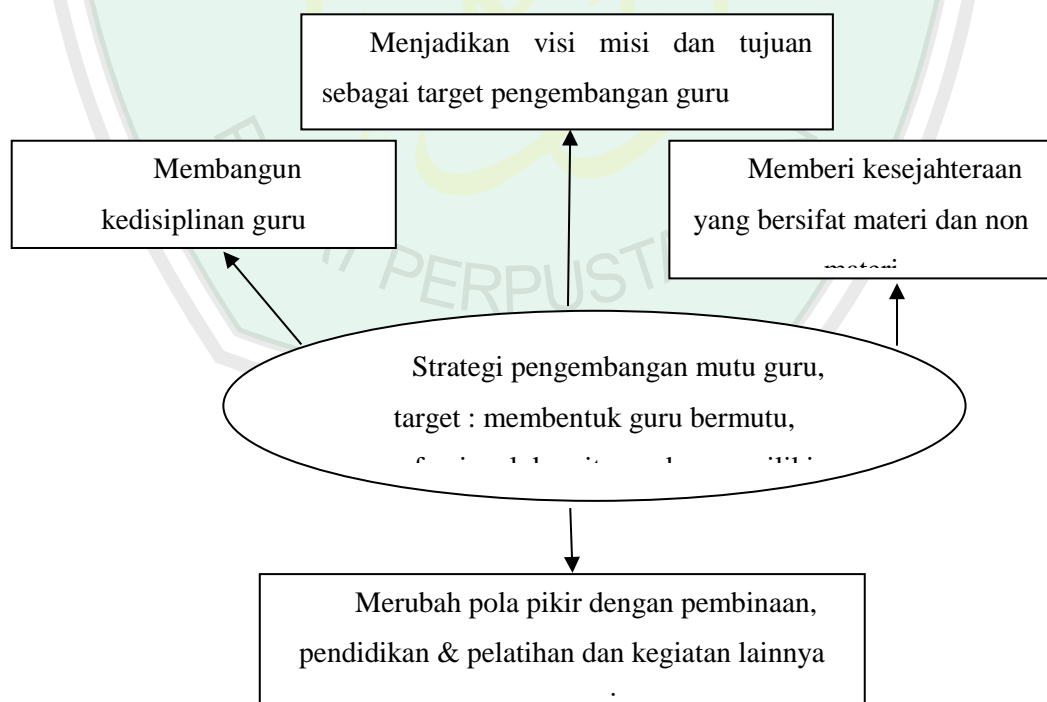
Pemberian tunjangan kesejahteraan berupa non material juga diberikan oleh pimpinan lembaga kepada para bawahan khususnya kepada para guru dilingkungan SMA Negeri 1 Tumpang. Hal ini terealisasi berupa promosi, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik yang dilakukan kepada guru. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara bagi guru yang dianggap potensi, memiliki komitmen tinggi dan professional dipromosikan untuk menempati jabatan struktur kepengurusan. Demikian juga pimpinan lembaga selalu memberikan penghargaan kepada para guru yang berprestasi. Kepala sekolah mengaitkan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktur

¹⁶² Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, , rabu, tanggal 17 Maret 2014

maupun fungsional. Demikian juga setiap karya baru atau ide para guru yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah mendapatkan poin/nilai plus sertinya jabatan karya guru terkait erat dengan penilaian angka kredit. Untuk itu berdasarkan pengakuan para guru mereka merasa sangat dihargai atas karya dan ide-ide yang mereka sampaikan seperti ide tentang pengefektifan proses belajar mengajar yang menyangkut sistem evaluasi. Hal ini mereka sampaikan melalui forum ilmiah seperti pada kegiatan kolokium dan lain sebagainya. Petikan wawancara dengan kepala sekolah:

Pemberian tunjangan kesejahteraan yang diterima oleh guru bersifat non material antara lain pemberian penghargaan, kenaikan jabatan atau pemberian poin untuk kenaikan pangkat.¹⁶³

Jadi bentuk dan upaya pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang dapat diilustrasikan pada gambar dibawah ini ;



¹⁶³ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, , rabu, tanggal 17 Maret 2014

GAMBAR 4.1

Bentuk Dan Upaya Strategi Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru Di Sma Negeri 1 Tumpang

Dari gambar tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa strategi pengembangan mutu guru di SMA Negeri 1 Tumpang dengan target yaitu membentuk guru bermutu, profesional, komitmen dan memiliki etos kerja tinggi. Maka kepala sekolah mengambil kebijakan dengan menggunakan strategi yakni merubah pola pikir dengan pembinaan, pendidikan dan pelatihan atau kegiatan penunjang lainnya, memberi kesejahteraan yang bersifat materi dan non materi, menjadikan visi misi dan tujuan sebagai target pengembangan guru dan membangun kedisiplinan guru. Dengan adanya strategi tersebut diharapkan bisa menjadi guru yang bermutu, profesional dan dapat membangun kepercayaan peserta didik maupun masyarakat umum untuk memandang pendidikan itu sangatlah penting demi terwujudnya cita-cita anak bangsa.

C. Implikasi Kepemimpinan, Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Guru Dan Kepala Sekolah

a. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Di SMA Negeri 1 Tumpang

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat, memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Beberapa hal yang dilakukan oleh Bapak Agus selaku kepala sekolah adalah¹⁶⁴:

¹⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, senin tanggal 19 Januari 2015

“Dalam rangka terwujudnya mutu sumberdaya guru yang baik maka saya menerapkan yaitu: mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, pendelegasian tugas pada guru lain apabila ada guru yang berhalangan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan.”

1. Mendengarkan Ide Saran dari Guru Serta Berkomunikasi Dengan Para Guru

Mendengarkan saran, ide, kritik serta komunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan membuat program kotak kritik dan saran kepada kepala sekolah dan dalam setiap iven rapat kepala sekolah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan. Hal tersebut ditegaskan oleh bapak dadik selaku waka kurikulum ketika peneliti menanyakannya:

...memang benar bapak kepala sekolah selalu menegaskan berkali-kali ketika rapat minta saran kritik membangun dari guru dengan harapan apa kekurangan dalam kepemimpinan sebagai kepala sekolah dapat cepat terselesaikan.¹⁶⁵

2. Memberikan Kelonggaran dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi

Kepala sekolah memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan program studi lanjut yang lebih tinggi dengan memberikan kesempatan kepada personil guru dan pegawai untuk berkembang dan mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, diantaranya melalui peningkatan kualitas

¹⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Kodim, , rabu, tanggal 17 Maret 2014

pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Hal ini dinyatakan dan dirasakan oleh bapak herry ketika beliau memulai kuliah S2 hingga lulus:

Benar, kepala sekolah waktu itu sering memberikan dorongan, motivasi dan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi ke S2 sehingga sampai lulus kebetulan saya jurusan B.Ingggris dan bahkan ada sedikit dana penelitian yang diberikan kepada saya untuk biaya penelitian melanjutkan S2 dengan memberikan ijin cuti atau pengurangan beban mengajar.¹⁶⁶

3. Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Ada Guru yang Berhalangan

Kedisiplinan merupakan salah satu cirri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas beban dan tanggungjawab guru dalam mengajar tatap muka di kelas namun dalam kegiatan-kegiatan sekolah, kedisiplinan merupakan factor dalam pengembangan guru. Oleh karenanya agar tidak menjadikan suatu penghambat pengembangan sumber daya manusia, sekolah memprogramkan piket, menggantikan guru bila ada jam kosong atau guru yang berhalangan hadir di kelas. Hal itu dikemukakan oleh bapak Agus :

Pengangkatan piket untuk menangani ketertiban KBM bila ada guru yang tidak dapat hadir dan siswa, secara kompensasi mereka itu dihitung sama dengan guru mengajar 6 jam tatap muka.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Herry Efendy , rabu, tanggal 17 Maret 2014

¹⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, , rabu, tanggal 17 Maret 2014

4. Menciptakan Suasana Kerja yang Nyaman dan Penuh Kebersamaan

Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan pengembangan mutu sumberdaya guru, hal ini tidak lepas dari tunjangan kesejahteraan yang bersifat material dan nonmaterial sehingga penciptaan suasana menjadi perhatian sangat besar diperhatikan oleh kepala sekolah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru yang berupa sarana prasarana misalnya ruangan guru yang dilengkapi dengan internet, computer guru, satu guru satu meja, dan sarana prasarana lainnya. Hal ini disampaikan kepala sekolah ketika diwawancarai oleh peneliti :

Dalam mengantisipasi hambatan pengembangan sumberdaya guru, saya berusaha menciptakan lingkungan kerja khususnya diruangan guru dengan seideal mungkin, terutama sarana prasarana yang dibutuhkan oleh guru misalnya internet, omputer, dsb, serta membudayakan 5S (sapa, senyum,salam, sopan, santun) ketika berjumpa dengan sesame guru dan siswa¹⁶⁸.

b. Standar Kualifikasi Dan Kompetensi Guru Dan Kepala Sekolah

Pada hakikatnya standar kualifikasi dan kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Adapun jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah tentang standar nasional pendidikan nomor 19 tahun 2005 diantaranya adalah: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial.

¹⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Agus Sarsilo, , rabu, tanggal 17 Maret 2014

- a) Kompetensi pedagogik, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Agus selaku Kepala Sekolah terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh guru :

“ kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya dimiliki guru SMAN 1 Tumpang ini menyangkut kemampuan seorang guru dalam memahami karakteristik atau kemampuan yang dimiliki oleh murid melalui berbagai cara, cara yang utama yaitu dengan memahami murid melalui perkembangan kognitif murid, merancang pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran serta evaluasi hasil belajar sekaligus pengembangan murid.”¹⁶⁹

- b) Kompetensi kepribadian, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Agus :

“Dalam kompetensi ini sangat ditekankan kepada para guru yaitu dimana kemampuan personal yang harus dimiliki oleh guru profesional dengan cara mencerminkan kepribadian yang baik pada diri sendiri, bersikap bijaksana serta arif, bersikap dewasa dan berwibawa serta mempunyai akhlak mulia untuk menjadi suri tauladan yang baik untuk peserta didiknya.”

- c) Kompetensi profesional dimana kompetensi ini sangatlah penting karena merupakan salah satu unsur yang harus dimiliki guru yaitu:

“Dengan cara menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam, dimana para guru harus mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai perkembangan peserta didik, mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media dan sumber belajar yang relevan, mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran dengan baik dan benar”.

- d) Kompetensi yang keempat yaitu kompetensi sosial, Kompetensi ini adalah salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik melalui cara yang baik dalam berkomunikasi dengan murid

¹⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Agus, tanggal 19 Januari 2015

dan seluruh tenaga kependidikan atau juga dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

“Guru disini tidak hanya bisa bergaul dengan sesama guru tapi dengan para peserta didikpun mereka juga terlihat akrab, keakraban mereka tidak hanya dalam kelas saja tetapi terlihat ketika di luar kelas mereka saling sapa, salam, dan senyum.”¹⁷⁰

D. Temuan Penelitian Pada SMA Negeri 1 Tumpang

Dari seluruh paparan data SMA Negeri 1 Tumpang di atas ditemukan sejumlah keunikan/gambaran pada tiga hal yaitu keberadaan sumberdaya guru, strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru, implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 1 tumpang Bapak Agus Sarsilo, S.Pd. pada temuan aspek pertama disusun menjadi proposisi tentang gambaran guru di SMA Negeri 1 Tumpang, strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru, demikian pula pada aspek ketiga juga disusun sejumlah proposisi tentang implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang. Masing-masing proposisi disusun sebagai berikut:

a. Keberadaan Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang

Gambaran kondisi sumberdaya guru yang ada di SMA Negeri 1 Tumpang dapat dilihat dari segi jumlah guru, kesesuaian kualifikasi akademik guru, perkembangan akademik guru adalah sebagai berikut:

¹⁷⁰ *Ibid.*

TABEL 4.5

Kondisi Sumberdaya Guru Di SMA Negeri 1 Tumpang

No	Aspek kondisi Guru	Temuan
	Jumlah guru	Tahun ajaran 2013-2014 jumlah guru SMA Negeri 1 Tumpang sebanyak 81 guru dengan rincian 59 guru PNS tetap, 13 guru tidak tetap dan 9 guru pengembangan diri.
2	Kesesuaian kualifikasi akademik	Latar belakang kualifikasi akademik pendidikan dan mengajar 99% sesuai dengan jurusan pendidikan dan bidangnya dari masing-masing guru dan semua guru sudah berijazah S1
3	Perkembangan akademik	Dari ke 81 jumlah guru dilihat dari strata pendidikan sebagai berikut: pendidikan sarjana S1 berjumlah 77 guru dan pendidikan pascasarjana /S2 4 guru

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang

Strategi yang dilakukan kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dalam rangka menghasilkan sumberdaya guru yang bermutu tinggi, professional, dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga tidak lepas dari peran dan kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri sedangkan upaya yang ditemukan meliputi ; merubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive character building*), menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang sebagai target pengembangan mutu sumberdaya guru, dan memberikan tunjangan kesejahteraan guru. Semua temuan strategi tersebut berpangkal pada tiga sasaran: peningkatan keahlian dan layanan kepada siswa, pengembangan kepribadaian dan spiritual guru, meningkatkan keterampilan guru. Uraian temuan di SMA Negeri 1 Tumpang sebagai berikut :

TABEL 4.6

LANGKAH STRATEGI KEPALA SEKOLAH

No	strategi kepala sekolah	Langkah-langkah temuan program yang dilaksanakan
	Merubah pola pikir/ membangun karakter positif (<i>positive character building</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studi lanjut gelar 2. Kegiatan kolokium/proses kegiatan belajar yang dilakukan dalam bentuk konfrensi membahas proyek penelitian misala penemuan, pemikiran ide wacana, trobosan, kiat-kiat baru 3. Mengikutsertakan kegiatan ilmiah (penataran, diklat, seminar, workshop, TOT) 4. Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) 5. Mengadakan kerjasama dengan pihak lain 6. Penyediaan perpustakaan

2	Menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang sebagai target pengembangan mutu sumberdaya guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan visi kelembagaan yang jelas, menggambarkan kualifikasi idial kelembagaan SMA Negeri 1 Tumpang yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan dating 2. Merumuskan misi kelembagaan yang jelas, menggambarkan profil sekolah yang menjadi tumpuan harapan masyarakat 3. Merumuskan tujuan institusional SMA Negeri 1 Tumpang dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku idial lulusan yang dihasilkan dan pendidik sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar 4. Menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang menjadi landasan filosofis dan operasional di dalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan pengembangan pendidikan
3	Membangun komitmen guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dilakukan melalui penjaringan calon guru
4	Memberikan tunjangan kesejahteraan guru	<p>Memberikan tunjangan kesejahteraan secara material :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menaikkan kesejahteraan gaji guru dan pegawai secara berkala 2. Memberikan tunjangan hari raya 3. Mengasuransikan guru dan pegawai 4. Pemberian transport hadir tatap muka 5. Memberikan dana social : melahirkan, sakit, meninggal dunia dll. <p>Memberikan tunjangan kesejahteraan secara non material:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi jabatan 2. Memberikan penghargaan guru yang berprestasi

	3. Pemberian kredit poin
--	--------------------------

c. Implikasi Kepemimpinan, Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang

TABEL 4.7

Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru SMA Negeri 1 Tumpang

No	Aspek	Temuan penelitian
1	Implikasi kepemimpinan kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru 2. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi 3. Pendelegasian tugas (piket) pada guru lain apabila guru berhalangan hadir 4. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan
2	Kompetensi Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi Pedagogik 2. Kompetensi Profesional 3. Kompetensi Kepribadian 4. Kompetensi Sosial

Dari penjabaran tentang implikasi dan standar kompetensi guru yang dilakukan kepala sekolah tersebut maka, akan lebih mudah mendapatkan dan menghasilkan pendidik-pendidik yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan para peserta didik agar menjadi peserta didik yang unggul dan kompetitif. Di samping itu, akan terwujud diantaranya mengecilnya jumlah angka putus sekolah, pemerataan peserta didik untuk mendapatkan pendidikan walaupun di daerah terpencil. Akan

terwujud program wajib belajar pendidikan dasar (wajib diknas) 9 tahun. Berkembangnya prakasa dan kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan, berkembangnya organisasi pendidikan yang berorientasi profesionalisme dari pada hierarki, dan layanan pendidikan yang semakin cepat. Selain itu, tersedianya lembaga yang bervariasi yang diikat oleh visi, misi dan tujuan.



BAB V

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Pada bab ini peneliti akan membahas hasil temuan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya yaitu tentang paparan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA negeri 1 Tumpang, menyangkut : keberadaan sumberdaya guru, strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru.

A. STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN MUTU SUMBERDAYA GURU

Strategi pengembangan mutu sumberdaya guru adalah taktik, akal,metode yang digunakan kepala sekolah dalam rangka menghasilkan sumberdaya guru yang bermutu tinggi, professional dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun strategi kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru sebagai berikut:

1. Merubah Pola Pikir/Membangun Karakter Positif (*Positive Character Building*)

Menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, komitmen kepada lembaga dan profesinya tidak semudah membalikkan tangan, namun penuh dengan kehati-hatian. Untuk itu pengembangan kualitas guru harus dilakukan dengan cara merubah pola pikir guru, yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan. Pola pikir guru yang diinginkan adalah guru memiliki pola pikir yang negatif terhadap profesi dan jabatannya. Menurut Tilaar guru yang baik akan berfikir kreatif untuk meningkatkan diri dan prestasi siswanya.

Dalam merubah pola pikir negatif menjadi pola pikir positif dan inovatif pimpinan SMA Negeri 1 Tumpang mengadakan beberapa program pengembangan yakni melalui : (1) studi lanjut gelar, (2) studi lanjut non gelar, (3) pengadaaan forum-forum ilmiah berupa: seminar, pelatihan, workshop, dan sebagainya, (4) pembentukan kelompok kerja guru, (5) mengadakan kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM) dan lembaga favorit lainnya, (6) penyediaan perpustakaan, (7) pembinaan secara intern dan lintas sektoral, (8) penugasan-penugasan (menjadi *trainer*), (9) bimbingan senior-yunior dan pembinaan-pembinaan rohani.

Upaya strategis yang dilakukan oleh pimpinan SMA Negeri 1 Tumpang tersebut kalau ditelaah sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh Sutrisno, ia mengungkapkan bahwa upaya pengembangan kualitas guru harus dilakukan melalui merubah pola pikir guru yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan seperti kebiasaan guru mencari-cari alasan

yang berada di luar kompetensi dirinya untuk mengesahkan sebuah kegagalan. mereka lebih suka menyalahkan para siswa yang kondisinya jelek, kondisi gedung yang tidak memadai, sarana prasarana yang tidak lengkap dan alasan-alasan lainnya. Di samping itu para guru masih sulit menerima hal-hal yang baru, suka menunda-nunda pekerjaan, banyak membuat alasan dan cepat merasa puas dengan apa yang telah mereka raih sehingga mereka sulit untuk merubah menjadi lebih baik.

Pola pikir yang demikian itu adalah salah satu dan harus segera dirubah. Guru yang baik akan berfikir kreatif tentang cara meningkatkan prestasi siswa. Untuk merubah pola pikir semacam itu yang perlu dilakukan dengan cara mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah seperti diskusi, studi banding, seminar, workshop dan lain-lain. Abidin menyatakan teknik strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia melalui tiga cara yaitu meningkatkan kecerdasan, meningkatkan kemampuan, meningkatkan kesejahteraan.

Teknik dan bentuk strategi pengembangan mutu sumberdaya di SMA Negeri 1 tumpang dapat dikaji dengan konsep strategi pengembangan sumberdaya manusia yang dikembangkan oleh Susilo yaitu bahwa teknik strategi pengembangan sumberdaya guru dapat dilakukan dengan cara (1) rekrutmen yang bertujuan untuk mendapatkan sumberdaya guru sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi/lembaga dalam pembaharuan dan pengimbangan, (2) melalui pendidikan bertujuan peningkatan kemampuan kerjanya dalam arti luas, (3) pelatihan bertujuan untuk pengembangan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

Sebenarnya segala bentuk aktifitas yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang dalam pemberdayaan mutu guru adalah dalam rangka menyiapkan sumberdaya manusia yang potensial. Aktifitas tersebut dapat ditelaah dari pendapat Hakim adalah termasuk dalam konsep strategi pengembangan mutu sumberdaya guru yang dilakukan melalui pendekatan model manusia, yaitu melalui pendekatan mutu guru. Terkait dengan pendekatan yang ditawarkan oleh Hakim, Garry Dessler menyatakan bahwa sumberdaya guru dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi SMA Negeri 1 Tumpang dapat juga dikaji melalui pendapat Sahertian yang mengajukan beberapa konsep tentang strategi pengembangan dan peningkatan sumberdaya guru antara lain dengan pendidikan formal, program gelar pascasarjana, pendidikan informal, program tidak terstruktur yaitu magang (*internship*, konsentrasi *on the job training*), kursus, penataran, pelatihan kerja, lokakarya. Pendidikan non formal serta dapat ditelaah dari pendapat Sahertian bahwa pengembangan kualitas guru dapat dilakukan melalui *in-service training*, *extension course*, *workshop*, seminar guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus menjadi hiburan intelektual (*intellectual entertainment*). Hanafiah menjelaskan bahwa strategi pengembangan mutu tenaga pengajar dapat dilakukan melalui (1) penguasaan belajar, untuk mencapai jenjang kesarjanaaan yang lebih tinggi, (2) penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konferensi, (3) pengembangan minat membaca. Demikian juga konsep dari Ghaffar mengemukakan tiga tehnik yakni: (1) pemberian kesempatan untuk mengikuti program *in-service training* atau pendidikan dan latihan dalam jabatan; (2) menyediakan program pembinaan yang teratur; dan (3)

menciptakan forum akademik guru. Sejalan dengan Ghaffar, dalam buku panduan manajemen sekolah.

Strategi pengembangan mutu sumberdaya guru melalui program pembinaan yang teratur dimaksudkan untuk memberikan bantuan atau pelayanan profesional guna meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Ada beberapa tehnik strategi pembinaan guru yaitu: (1) pertemuan pribadi, (2) rapat sekolah; (3) kunjungan antar sekolah; (4) penataran; (5) pertemuan kelompok kerja; (6) pemanfaatan guru model. Konsep yang ditawarkan khususnya pemanfaatan guru model dalam SMA Negeri 1 Tumpang berbentuk bimbingan Senior-Yunior, yakni bimbingan yang diberikan kepada guru baru oleh guru lama yang dianggap senior.

Upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu guru oleh SMA Negeri 1 Tumpang jika ditelaah akan lebih jelas bahwa manfaat yang dapat diperoleh oleh SMA Negeri 1 Tumpang, diantaranya upaya pengembangan melalui studi lanjut gelar di SMA Negeri 1 Tumpang telah dilakukan sejak lama yaitu mulai tahun 2000.

Kegiatan studi lanjut tersebut dapat dikaji dengan pendapat Pidarta. Menurut Pidarta dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru mempunyai kemampuan profesional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru yang menuntutnya harus belajar terus menerus dari waktu ke waktu.

Demikian juga kegiatan MGMP di SMA Negeri 1 Tumpang dalam rangka itu, direktur pendidikan dasar pendidikan dan kebudayaan menegaskan bahwa MGMP berorientasi pada peningkatan kualitas pengetahuan, penguasaan materi, tehnik mengajar, interaksi guru murid, metode mengajar dan hal-hal lain yang berfokus pada penciptaan belajar mengajar yang kondusif bagi pengembangan potensi peserta didik.

Selain kegiatan sebagaimana diuraikan sebelumnya SMA Negeri 1 Tumpang menggunakan dua pendekatan sebagaimana yang ditawarkan oleh Lovell dan Wiles dalam Ibrahim Bafadal, ia mengajukan dua pendekatan, yaitu (1) pendekatan individual dan (2) pendekatan kelompok. Pendekatan individual merupakan pendekatan yang paling utama. Pendekatan itu sebenarnya senada dengan konsep yang ditawarkan oleh Sergiovanni dan Staratt, mengemukakan bahwa upaya pengembangan mutu sumberdaya guru dapat bersumber dari dalam diri guru sendiri (internal) dan berasal dari luar (eksternal) yakni dari lembaga, pimpinan, atau orang lain.

Pengembangan mutu yang bersumber dari dalam diri guru sendiri merupakan upaya pribadi dari guru yang bersangkutan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan menumbuhkan sikap profesionalnya. Sedangkan pengembangan mutu guru yang berasal dari luar, merupakan usaha dari lembaga, pimpinan atau orang untuk membina dan mengembangkan profesionalisme guru.

Pendekatan peningkatan mutu secara individu yang dilakukan oleh guru SMA Negeri 1 Tumpang dengan jalan para guru berusaha belajar sendiri dengan jalan banyak membaca, baik buku-buku ilmu pengetahuan, majalah maupun surat

kabar, serta mengikuti perkembangan IPTEK. Hal itu dimaksudkan agar dapat mempersiapkan diri sebaik mungkin, menguasai materi pelajaran yang hendak diajarkan kepada muridnya, sebab menurut Suryadi dan Tilaar kemampuan guru menguasai materi pelajaran memberikan pengaruh positif bagi peningkatan prestasi belajar murid.

Dalam rangka menunjang kesiapan membaca, maka SMA Negeri 1 Tumpang mengusahakan melalui penyediaan perpustakaan dengan dilengkapi dengan buku-buku dan bahan bacaan lainnya baik yang diusahakan pembelian oleh sekolah atau oleh guru-guru SMA Negeri 1 Tumpang sendiri. Usaha tersebut sesuai dengan sasaran yang dikemukakan oleh Olivia agar guru-guru dapat membaca buku-buku bacaan professional untuk meningkatkan pengetahuan serta wawasannya.

Pendekatan kelompok yang ditawarkan oleh Lovell dan wiles sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Tumpang, hal ini terealisasi pada kegiatan MGMP atau kolokium. Lovell dan wiles menjelaskan pendekatan kelompok perlu dilakukan, karena walaupun anggota staf atau guru-guru merupakan pelaksana yang bebas, akan tetapi mereka juga merupakan anggota dari berbagai kelompok formal maupun informal yang ditandai dengan tujuan dan kegiatan kelompok serta saling hubungan antara sesama anggota kelompok satu sama lainnya. Berkaitan dengan pendekatan kelompok SMA Negeri 1 Tumpang melakukan kegiatan MGMP, dalam kegiatan MGMP tersebut dilakukan pengelompokan, yang dibagi menjadi dua yaitu pengelompokan antara disiplin ilmu dan atas dasar kelompok lintas disiplin ilmu.

Penemuan penelitian tentang pengembangan dan langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi menjadi tiga kategori yaitu strategi yang dilakukan secara formal dan informal dan non formal.

Upaya strategis SMA Negeri 1 Tumpang juga dapat dianalisis dari konsep *empowerment* yang menyatakan bahwa upaya strategi SMA Negeri 1 Tumpang tersebut merupakan usaha pemberdayaan guru, agar pola pikir dan kreativitasnya berkembang. Pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya guru sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Guru dalam pendidikan adalah aspek yang harus dikembangkan keberadaannya dalam rangka menumbuhkembangkan secara proposional dan professional, sehingga mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap institusi.

Pemberdayaan tersebut dapat ditempuh melalui melanjutkan keperguruan tinggi, pelatihan, seminar, penataran sebagai wujud dari peningkatan kualitas yang dimiliki guru. Guru sebagai ujung tombak terhadap keberhasilan suatu lembaga pendidikan adalah hal yang signifikan keberadaannya untuk selalu diberdayakan.

Mulyasa mengutip Kindervatter bahwa pemberdayaan itu memberikan implikasi terhadap peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Peningkatan kedudukan meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut: (1) disiplin, (2) legitimasi, (3) status, (4) pilihan-pilihan, (5) akses, (6) meningkatkan daya tawar, (7) persepsi kreatif dan (8) kemampuan refleksi kritis.

Dari teori *impowerment* dapat dilihat dalam temua penelitian. Bahwa guru di SMA Negeri 1 Tumpang selalu diberdayakan lewat forum-forum ilmiah,

penataran, studi banding, seminar, workshop, tot, bimbingan senior-junior dan pembinaan-pembinaan lainnya, baik yang bersifat intern maupun ekstern ataupun berbentuk individu maupun kelompok.

2. Menjadikan Visi Misi Tujuan SMA Negeri 1 Tumpang sebagai Target Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru

Dalam pengembangan mutu sumberdaya guru upaya yang dilakukan oleh SMA negeri 1 Tumpang adalah menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu sumberdaya guru. Sehingga dari visi misi tujuan lembaga tersebut SMA Negeri 1 Tumpang mencoba merumuskan visi misi tujuan pengembangan mutu guru. Menjadikan visi misi tujuan sebuah lembaga dalam semua tindakan adalah merupakan suatu keharusan, karena dengan berpijak kepada visi misi tujuan lembaga maka segala tindakan terarah pada dan tidak akan keluar pada rel yang telah digariskan oleh lembaga. Tindakan SMA Negeri 1 Tumpang tersebut sudah sesuai dengan langkah yang ditawarkan Muhaimin, beliau menyatakan bahwa rencana tindakan upaya perkembangan kualitas guru harus dimulai dengan merumuskan visi misi tujuan pengembangan. Hal ini bertujuan agar upaya pengembangan yang dilakukan memiliki arah. Demikian juga DuFour&Eaker, dalam Muhaimin, mengemukakan bahwa dalam pengembangan mutu guru salah satu yang harus dilakukan adalah *shared vision, mission and values* bertujuan untuk menyatukan kesamaan pengertian dan komitmen terhadap visi misi dan nilai (*guiding principles* atau prinsip/asas sebagai pedoman) yang telah disepakati untuk diperjuangkan secara bersama-sama.

3. Membangun Komitmen Guru

Komitmen secara bahasa adalah kontrak ; perjanjian untuk melaksanakan sesuatu. Komitmen yang dimaksud adalah komitmen guru terhadap suatu lembaga yang menyangkut tugas dan kewajibannya sebagai guru yang professional. Salah satu indikator guru yang bermutu tinggi adalah guru yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga. Menurut Syamsul Hadi, guru yang memiliki komitmen tinggi akan berimplikasi pada mutu sekaligus profesionalitas guru.

Dalam membangun komitmen guru di SMA Negeri 1 Tumpang dilakukan beberapa hal ;

a. Dilakukan Melalui Penjaringan Calon Guru

Dilihat dari waktunya dapat diketahui bahwa komitmen guru di SMA Negeri 1 Tumpang dilakukan sejak awal masuk yakni melalui orientasi masuk menjadi calon guru. Jadi upaya menciptakan dan mengembangkan seorang guru yang bermutu tinggi (memiliki komitmen) tidaklah mudah, namun membutuhkan sebuah proses yang cukup panjang. Salah satu proses yang harus dilalui adalah dengan dilakukannya penjaringan melalui orientasi masuk pada sebuah lembaga.

Pada masa awalnya, memang lebih memprioritaskan pada pengembangan mutu sumberdaya guru. Hal ini didasari oleh sebuah pemikiran bahwa untuk melakukan persaingan di era globalisasi harus dimulai dari factor manusia. Langkah awal yang dilakukan bapak Agus adalah melakukan peningkatan dan pengembangan sumberdaya guru baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Dalam rangka peningkatan dan pengembangan mutu guru kepala sekolah mencoba menanamkan komitmen kepada guru sejak orientasi masuk lembaga. Hal ini terlihat dari kegiatan rekrutmen yang dilakukan. Kegiatan rekrutmen guru

pada masa kepemimpinan beliau tidak dituntut memiliki syarat pendidikan yang lebih tinggi dari sarjana atau memiliki nilai-nilai yang tinggi, namun lebih didasarkan pada kebermutuan yang dinilai dari semangat juang dan disiplin yang tinggi, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agus:

Syarat pengangkatan guru di SMA Negeri 1 Tumpang pada mulanya tidak terlalu muluk-muluk namun lebih ditekankan pada kualitas personal, semangat juang, dan disiplin tinggi. Hal ini didasari oleh sebuah pemikiran saya bahwa dengan mengangkat guru yang memiliki semangat dan disiplin maka dapat bekerja dengan semangat tanpa pamrih dan bukan semata-mata karena upah.

Jadi dapat diketahui untuk merekrut guru yang diutamakan adalah pertimbangan potensi dan keahlian seseorang, kemungkinan terjadinya sistem paternalistik sangat dihindari, sehingga yang menjadi guru benar-benar guru yang memiliki kelebihan baik dalam keilmuan, dedikasinya dan komitmennya kepada lembaga cukup tinggi.

b. Memberi Tunjangan Kesejahteraan Guru

Selain upaya tersebut diatas upaya lain yang dilakukan SMA Negeri 1 Tumpang dalam rangka menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, dan komitmen terhadap lembaga adalah dengan jalan memberikan kesejahteraan kepada guru. Kesejahteraan sangat erat kaitannya dengan mutu dan kualitas seorang guru. Karena pengabdian seseorang diimbangi dengan pemberian kesejahteraan. Kesejahteraan harus diartikan materi (misal gaji, honorarium, dan fasilitas fisik) dan non material yang mengarah kepada kepuasan kerja. Hal yang perlu diingat adalah bahwa guru adalah orang terdidik dan seorang pendidik sehingga kesejahteraan non material seringkali sangat perlu.

Kesejahteraan guru dan karyawan adalah hal yang sangat diperhatikan oleh pimpinan SMA Negeri 1 Tumpang. Hal ini berangkat dari sebuah pemikiran

bahwa guru akan bekerja maksimal apabila orang memberikan tunjangan kepada semua guru dan pegawai yang ada di lingkungan SMA Negeri 1 Tumpang mengansurasikan guru dan pegawai; memberikan tunjangan menikah, tunjangan melahirkan, tunjangan sakit, tunjangan meninggal dunia. Lebih jauh dapat ditelaah bahwa upaya memenuhi kesejahteraan yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang merupakan upaya untuk meningkatkan mutu guru, karena guru yang sudah dipenuhi kesejahteraannya tentunya tidak akan memikirkan hal lain. Oleh karena itu Tila'ar menyatakan ada hubungan yang erat antara kesejahteraan guru dengan peningkatan kualitas guru baik secara personal maupun profesional. Pemberian kesejahteraan di SMA Negeri 1 Tumpang merupakan tindakan pemberian imbalan (*rewarding*). Imbalan (*rewarding*) menurut Yukl, berupa memenuhi material adalah sebuah kategori perilaku yang menyangkut pemberian manfaat yang berwujud (*tangible benefit*) kepada seorang guru bagi kinerja yang efektif, keberhasilan signifikan dan bantuan yang bermanfaat, imbalan yang mungkin dapat diberikan oleh para pimpinan kepada bawahan termasuk peningkatan gaji, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik

Istilah reward pada manajemen SDM sering dikonotasikan dengan istilah kompensasi, lebih lanjut Notoatmojo, bahwa kompensasi sangat penting bagi guru itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan guru. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para guru akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat prestasi kerja, motivasi

dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Berkaitan dengan kompensasi yang diberikan kepada guru bahwa SMA Negeri 1 Tumpang dapat dikatakan cukup memadai hal ini terbukti dengan diberikannya gaji tambahan bagi guru PNS dan sementara guru non PNS, sepenuhnya digaji atau ditanggung oleh sekolah. Adapun besaran tunjangan kesejahteraan standar untuk umum guru atau pendidik berupa honor berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 034/U/2003 sebesar 460.000,- namun Kemudian tahun 2006 disempurnakan lagi dengan Peraturan Menteri Pendidikan No.7 tahun 2006 sebesar 710.000,- ataupun Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 18 tahun 2007 menetapkan tunjangan bagi guru sertifikasi yang melaksanakan beban kerja sekurang kurangnya 24 jam perminggu yaitu dengan satu kali gaji pokok yang dibayar melalui APBN bagi guru yang berstatus pegawai negeri sipil dan melalui dana dekonsentrasi bagi guru non pegawai negeri sipil.

Menurut M Ali Hasan dan Mukti Ali, bahwa Faktor yang mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang terkait dengan kesejahteraan para guru, ada lima faktor yang kepuasan kaum guru sangat mengidamkan dapat terwujud yaitu: Aspek imbal jasa, baik yang bersifat materi atau non materi, rasa aman, aspek hubungan antar pribadi, kondisi kinerja para guru baik fisik maupun non fisik masih belum memberikan kepuasan, kesempatan meningkatkan karier. Untuk itu bila lembaga tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi guru dan karyawan, tidak mustahil lembaga lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Demikian juga kesejahteraan berupa non material juga diberikan oleh

pimpinan lembaga kepada para bawahan khususnya kepada para guru di lingkungan SMA Negeri 1 Tumpang. Hal ini terealisasi berupa promosi, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik yang dilakukan kepada para guru. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara yang baik guru yang dianggap potensial, memiliki komitmen tinggi dan profesional dipromosikan untuk menempati jabatan struktur seperti beberapa pejabat struktur kepengurusan SMA Negeri 1 Tumpang sebagian besar memang dipromosikan dan dipersiapkan secara matang untuk menempati menjabat struktur kepengurusan. Demikian juga pimpinan lembaga selalu memberikan penghargaan kepada para guru yang berprestasi

Kepala sekolah mengaitkan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktur maupun fungsional, demikian juga setiap karya baru atau ide para guru yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah mendapatkan kredit poin (skor) bagi PNS artinya karya guru terkait erat dengan penilaian angka kredit (PAK) seperti pengakuan para guru mereka merasa sangat dihargai atas karya dan ide yang mereka sampaikan seperti tentang ide pengaktifkan proses belajar mengajar yang menyangkut sistem evaluasi. Hal ini mereka sampaikan melalui forum ilmiah pada kegiatan kolokium dan lain sebagainya. Penghargaan dengan pemberian kredit poin kepada guru PNS di SMA Negeri 1 Tumpang merupakan bentuk pemberian kesejahteraan non material.

Demikian langkah strategis SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumber daya guru melalui Kegiatan yang dapat mengubah karakter positif guru, menjadikan visi misi tujuan sebagai target pengembangan guru serta adanya upaya pemenuhan kesejahteraan guru, dapat dianalisis dengan

teori developing yang dikembangkan oleh Yukl, teori developing mengatakan bahwa pengembangan dapat dilakukan dengan cara memberi latihan (*coaching*), membimbing (*mentoring*), serta konsultasi karir yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaannya serta terhadap kemajuan karirnya. Apa yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang dalam pengembangan mutu sumberdaya guru sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Yukl, yakni SMA Negeri 1 Tumpang di samping melakukan bimbingan terhadap para guru juga melakukan pelatihan-pelatihan, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan yang berimplikasi kepada mutu guru.

Kegiatan-kegiatan serta langkah-langkah SMA Negeri 1 Tumpang juga dapat dianalisis dengan teori revitalisasi budaya. Teori ini mempunyai semboyan pendidikan yang bertumpu pada guru (*teacher centered education*). Oleh karena itu gurulah yang mempunyai tugas kewajiban untuk mentransfer. Guru sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar perlu dikembangkan bila dilihat dari strategi pengembangan sumberdaya manusia maka strategi pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang dapat dianalisis dengan konsep teori yang ditawarkan oleh Robert Waterman, ada dua pendekatan yang ditawarkan oleh Robert Waterman dalam menentukan strategi pengembangan sumberdaya manusia yang sekaligus dijadikan suatu pijakan SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumberdaya lembaga adapun pendekatan dimaksud yaitu pendekatan yang dikenal dengan "*Buy dan make Approach*". *Buy Approach* yaitu pendekatan yang lebih berorientasi terhadap penarikan sumberdaya manusia yaitu melalui rekrutmen menarik sumberdaya

manusia baru yang professional untuk dijadikan sebagai pendampingan, konsultan ataupun peeraikan sumberdaya dijadikan tenaga tetap, dan pendekatan "*Make Approach* " yaitu pendekatan yang berorientasi pada program bimbingan, pelatihan dan pendidikan pada sumberdaya manusia yang ada, misalnya dengan melalui Kedua pendekatan tersebut mempengaruhi praktek-praktek manajemen seperti terfokus ada sistem rekrutmen, program pembinaan, pelatihan dan pengembangan.

Dari teori tersebut dapat ditarik benang merah bahwa bentuk dan tehnik strategi pengembangan mutu sumberdaya guru SMA Negeri 1 Tumpang tersebut dapat digolongkan tipologi *academy* yaitu strategi yang di gunakan oleh SMA Negeri 1 Tumpang dengan berusaha melakukan pengembangan dengan menggunakan pendekatan "*buy*" and "*make*". Pendekatan "*buy*" yaitu strategi yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang dengan menekankan pada penarikan (*recruitment*) tenaga. Pendekatan ini terlihat pada aktivitas dan usaha SMA Negeri 1 Tumpang menarik tenaga guru baru. Hal ini guna untuk mengukur komitmen guru.

Sedangkan pendekatan "*make*" adalah pendekatan yang berorientasi pada bentuk pengembangan sumberdaya manusia yang ada di SMA Negeri 1 tumpang, melalui pendidikan dan pelatihan sebagaimana dalam paparan tesis ini. Pendekatan ini terlihat pada beberapa program SMA Negeri 1 Tumpang antara lain: studi lanjut gelar, pengadaan pertemuan-pertemuan ilmiah berupa kolokium, penataran dan lokakarya, program magang, pembentukan kelompok kerja guru, mengadakan kerja sama dengan lembaga suwadaya masyarakat (LSM) dan lembaga-lembaga favorit lainnya, penyediaan perpustakaan, pembinaan secara

intern dan lintas sektoral, penugasan-penugasan (menjadi *trainer*).

Dari penjelasan dan analisis tentang bentuk pengembangan yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang maka peneliti dapat mendudukkan dan mengambil kesimpulan bahwa strategi usaha pengembangan mutu sumberdaya guru dapat dilakukan oleh SMA Negeri 1 Tumpang dilakukan dengan melakukan program (1) merubah pola pikir guru.(2) merumuskan visi, misi, dan tujuan pengembangan; (3) membangun komitmen guru (4) membantu kesejahteraan guru.

B. IMPLIKASI KEPEMIMPINAN, STANDAR KUALIFIKASI DAN KOMPETENSI GURU DAN KEPALA SEKOLAH

Peranan kepala sekolah adalah taktik, akal, metode, strategi yang digunakan kepala SMA Negeri 1 tumpang dalam rangka mengantisipasi hambatan pengembangan sumberdaya guru agar memiliki kemampuan yang bermutu tinggi, professional dan komitmen untuk mencapai visi misi tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun upaya kepala SMA Negeri 1 tumpang adalah sebagai berikut:

1. Mendengarkan Ide Saran Dari Guru Serta Berkomunikasi Dengan Para Guru

Mendengarkan saran, ide, kritik serta berkomunikasi dengan pada guru, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan membuat program kotak kritik dan saran-saran kepada kepala sekolah dan dalam setiap iven rapat kepala sekolah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan. Otoritas sebagai kepala sekolah sangatlah kuat dan dominan, sehingga kebijakan

apapun dari kepala sekolah akan senantiasa dilaksanakan oleh bawahannya. Tetapi jika berorientasi pada kemajuan dan kualitas, SMA Negeri 1 tumpang senantiasa bekerja secara bersama, maka kritik dan saran kepada pimpinan dari bawahannya senantiasa didengarkan oleh kepala sekolah yang mempunyai komitmen yang sama untuk menjadikan sekolah yang bermutu. Baik menyangkut acara formal maupun informal kritik dan saran senantiasa terjadi dengan anggapan hal tersebut merupakan inspirasi untuk memajukan sekolah.

Adanya kebebasan untuk menyampaikan usulan, rencana dan kegiatan-kegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan sepenuhnya bahwa ia merupakan penyebab timbulnya perubahan bagi sekolah, staf, guru dan siswa.

Respon positif dari bawahan pada kepala sekolah dengan kondisi gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah suka menerima kritik dan saran. Selain itu hal tersebut juga berdampak pada bawahannya untuk senantiasa berupaya meningkatkan kualitas dirinya, akan bekerja dengan senang karena setiap saran dan kritiknya diperhatikan.

2. Memberikan Kelonggaran Dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi

Kepala sekolah memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan program studi lanjut yang lebih tinggi dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang dan mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, di antaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikannya ke

jenjang yang lebih tinggi ataupun dalam mengembangkan profesionalnya Hal tersebut diungkapkan oleh Udin Syaefudin, bahwa peran dan strategi kepala sekolah dalam rangka mensiasati hambatan yang ada pada guru yaitu dengan memberikan kelonggaran kepada para guru untuk menempuh pendidikan lebih lanjut serta memberi dukungan fasilitasnya yang diperlukan, baik sarana prasarana maupun dana finansialnya yang diperlukan bagi kepentingan pengembangan profesi guru.

3. Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Terhadap Guru Yang Berhalangan.

Kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas beban dan tanggungjawabnya guru dalam mengajar tatap muka dikelas namun dalam iven iven kegiatan sekolah, kedisiplinan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan guru. oleh karenanya agar tidak menjadikan suatu penghambat pengembangan sumber daya manusia, sekolah memprogramkan piket/interval petugas guru bila ada jam kosong atau guru yang tidak hadir dikelas.

Disiplin merupakan faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang sangat luas tidak hanya terbatas disiplin waktu datang dan pulang akan tetapi mengisi waktu datang dan pulang, disiplin dalam mengikuti program program pengembangan mutu yang dicanangkan sekolah, berpakaian, berperilaku Islami dan juga berdisiplin dalam mencapai target pengajaran yang telah ditentukan . jadi kedisiplinan seorang guru terutama dalam kehadiran mengajar harus benar benar diperhatikan.

Menurut Sutrisno, dalam mengantisipasi ketidak disiplin guru dalam melaksanakan tugasnya, maka kepala sekolah merencanakan dengan kegiatan kegiatan lain yang positif ataupun dapat menugaskan atau mendelegasikan kepada guru lain agar tercipta kegiatan pembelajaran yang efektif dan kondusif.

4. Menciptakan Suasana Kerja Yang Aman, Nyaman Dan Penuh Kebersamaan

Kalau kita mengkaji beberapa teori kebutuhan dasar manusia, semua ini berlaku juga pada setiap guru selaku manusia biasa yang tidak terlepas dari kebutuhan kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi melalui kerjanya sebagai guru. Apabila kebutuhan kebutuhan tersebut tidak terpenuhi melalui kerjanya, ia akan memenuhinya melalui pekerjaan lain.

Hal yang dilakukan kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan pengembangan mutu sumber daya guru, hal ini tidak lepas dari kesejahteraan yang bersifat material dan non material sehingga penciptaan suasana menjadi perhatian sangat besar diperhatikan oleh kepala sekolah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru misalnya berupa sarana prasarana : Ruang guru yang dilengkapi dengan Internet, Komputer guru, Ruang Ac, satu guru satu meja, TV, dan sarana prasarananya lainnya, jabat tangan dan mengucapkan salam.

Tugas guru di lembaga pendidikan sangatlah berat. Hal ini disebabkan selain guru tersebut harus menguasai materi sesuai dengan mata diklat yang diajarkan, guru juga dituntut untuk memahami karakter dan psychologies anak

sehingga pelajaran yang disampaikan oleh guru tersebut dapat diterima, dipahami dan dimengerti serta dikuasai oleh siswanya. Untuk melaksanakan ini juga diperlukan perangkat-perangkat pembelajaran serta pelayanan administrasi sehingga kegiatan proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Mengingat hal tersebut sangatlah berat dan yang dihadapi sesuatu yang tetap, maka kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus membaca situasi bagaimana guru dan karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya sehingga sikap profesionalismenya tetap tinggi dan dedikasinya baik, maka diadakanlah beberapa kegiatan penyegaran seperti rekreasi, Reward/ucapan selamat, pemberian hadiah pada saat perayaan HUT SMA Negeri 1 Tumpang. Dengan kondisi demikian diharapkan kepuasan secara batin sebagai bawahannya dapat terpenuhi dan terpuaskan.

Menurut Kimbal Wiles (1955) dalam Ibrahim Bafadal, menegaskan ada delapan hal yang diinginkan oleh guru melalui kerjanya yaitu (1) *Rasa aman dan hidup layak*, hidup layak bukan berarti mewah tetapi ada jaminan kecukupan akan makan pakaian dan perumahan bagi diri guru dan keluarganya sehingga mereka bisa hidup sebagaimana orang lain hidup secara layak (2) *Kondisi kerja yang menyenangkan*, meliputi tempat kerja, perlengkapan kerja, kepemimpinan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan misalnya tempat kerja yang menarik, bersih, rapi, perlengkapan cukup serta adanya bimbingan oleh karena itu walaupun gedungnya yang sederhana hedaknya selalu dibersihkan dan diatur rapi sehingga membuat orang senang bekerja di dalamnya. (3) *Rasa diikutsertakan*, sebagian manusia apapun jabatannya, baik sebagai guru, pegawai tata usaha maupun

lainnya semuanya ingin merasa dirinya termasuk dalam anggota kelompoknya dimana ia bekerja dan berhasrat untuk bergabung, oleh karena itu pemimpin harus memberi kesempatan kepada anggotanya untuk memperbaiki serta menjalin hubungan sosial dengan rekan rekan kerjanya (4) *Rasa mampu*, sebagai pemimpin mengakui setiap anggota kelompoknya mampu menunaikan tugasnya dan mengakui setiap anggotanya memberika sumbangan yang sangat berarti (5) *Pengakuan dan penghargaan atas sumbangan*, setiap orang yang bekerja ingin diakui oleh orang lain nya, begitu pula setiap guru menginginkan agar segala jerih payahnya dapat diakui oleh pimpinannya. (6) *Perlakuan yang wajar dan jujur*, jika kelompok merasa bahwa hanya anggota tertentu saja yang mendapatkan perhatian maka lenyaplah semangat kerja kelompok (7) *Ikut ambil dalam bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah* (8) *Kesempatan mengembangkan Self respect* rasa harga diri pada setiap guru hal ii perlu dikembangkan agar dapat melakukan tanpa harus didik pemimpin, berilah kesempatan untuk merencanakan dan memberikan rangsangan yang positif.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan ekplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

Guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah sedangkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesiaannya. Adapun jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, dalam hal ini pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005 diantaranya adalah:

a. Kompetensi Pedagogik

Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Dalam hal ini kepala SMA Negeri 1 Tumpang lebih menekankan kepada kemampuan seorang guru dalam memahami karakteristik atau kemampuan yang dimiliki oleh murid melalui berbagai cara, cara yang utama yaitu dengan memahami murid melalui perkembangan kognitif

murid, merancang pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran serta evaluasi hasil belajar sekaligus pengembangan murid.

b. Kompetensi kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Dalam hal ini kepala SMA menyatakan bahwa kemampuan personal yang harus dimiliki oleh guru profesional dengan cara mencerminkan kepribadian yang baik pada diri sendiri, bersikap bijaksana serta arif, bersikap dewasa dan berwibawa serta mempunyai akhlak mulia untuk menjadi suri tauladan yang baik untuk peserta didiknya.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Dengan cara menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam, dimana para guru harus mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai perkembangan peserta didik, mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media dan sumber belajar yang relevan, mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran dengan baik dan benar.

d. Kompetensi Sosial

Adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kepala SMA Negeri 1 Tumpang menyatakan bahwa guru disini tidak hanya bisa bergaul dengan sesama guru tapi dengan para peserta didikpun mereka juga terlihat akrab, keakraban mereka tidak hanya dalam kelas saja tetapi terlihat ketika di luar kelas mereka saling sapa, salam, dan senyum.

Keempat standar kompetensi guru tersebut masih bersifat umum dan perlu dikemas dengan menempatkan manusia sebagai makhluk ciptaan Allah yang beriman dan bertakwa, serta sebagai warganegara Indonesia yang demokratis dan bertanggung jawab. Pengembangan keempat standar kompetensi guru tersebut perlu didasarkan pada (1) landasan konseptual, dan peraturan perundangan yang berlaku; (2) landasan empirik dan fenomena pendidikan yang ada, kondisi, strategi, dan hasil lapangan, serta kebutuhan stakeholders; (3) jabaran tugas dan fungsi guru; merancang, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, serta mengembangkan pribadi peserta didik; (4) jabaran indikator standar kompetensi; dan (5) pengalaman belajar dan asesmen sebagai tagihan konkret yang dapat diukur dan diamati untuk setiap indikator kompetensi.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang

Strategi dalam pengembangan mutu sumberdaya guru, SMA Negeri 1 Tumpang melakukan usaha, cara-cara dan kiat khusus. Strategi pengembangan mutu guru yang dilakukan SMA Negeri 1 Tumpang bertujuan untuk menghasilkan dan membentuk guru bermutu tinggi yang memiliki komitmen kuat terhadap lembaga. Dalam pengembangan mutu sumberdaya guru ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pimpinan SMA Negeri 1 Tumpang. Untuk menelusuri bentuk dan upaya strategis pengembangan mutu sumberdaya guru.

Adapun strategi kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru adalah: (a). Mengubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive character building*) guru melalui 6 program kegiatan yang telah dilaksanakan : (1) Studi Lanjut Gelar (2) Kolokium (3) Mengikuti Sertakan Kegiatan Ilmiah (4) Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) (5) Mengadakan kerjasama dengan pihak lain, (6) Penyediaan Perpustakaan. (b).Menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu guru SMA Negeri 1 Tumpang. (c). Membangun komitmen guru. (d).Memberikan tunjangan kesejahteraan yang memadai bagi guru SMA Negeri 1 Tumpang.

2. Implikasi Kepemimpinan, Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat, memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Adapun implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka pengembangan mutu guru adalah :

- a. Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru
- b. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi
- c. Pendelegasian tugas pada guru lain apabila terhadap guru yang berhalangan
- d. Menciptakan suasana kerja yang aman nyaman dan penuh kebersamaan.

Sedangkan kompetensi yang telah dimiliki guru di SMA Negeri 1 Tumpang adalah :

- a. Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik (kompetensi pedagogik)
- b. Kemampuan personal dalam mencerminkan kepribadian yang baik (kompetensi kepribadian)
- c. Kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas (kompetensi profesional)
- d. Kemampuan berkomunikasi yang baik sesuai dengan lawannya (kompetensi sosial)

B. Saran

Sejalan dengan rincian permasalahan serta manfaat penelitian ini bagi pengembangan ilmu, berikut dikemukakan saran berdasarkan uraian dan sesuai dengan kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. SMA Negeri 1 Tumpang

- a. Berkaitan dengan kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumber daya guru yang telah dilaksanakan, hendaknya bisa lebih ditingkatkan dengan selalu berusaha mempelajari dan memahami secara mendalam tentang pengembangan mutu guru agar lebih mudah dalam mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah.
- b. Keberhasilan suatu strategi usaha pemimpin juga dipengaruhi oleh kepiawian para pengelola terutama kepala sekolah sebagai *top leader*. Untuk itu dalam pengembangan mutu sumber daya guru, kepala sekolah harus terus menerus memberikan motivasi dan supervisi kepada guru terutama pada kegiatan pengembangan mutu guru, agar guru merasa diperhatikan dan mendapat dukungan moral sehingga kontrol yang kuat dan peranan dari pimpinan lembaga sangat dibutuhkan dalam rangka memotivasi para guru untuk mengikuti program pengembangan mutu sumber daya guru.
- c. Semua warga sekolah hendaknya lebih meningkatkan kesadaran tentang arti pentingnya pelaksanaan semua program yang telah ditetapkan sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya guru di SMA Negeri 1 Tumpang, karena tanpa adanya kesadaran untuk ikut serta

secara maksimal melaksanakan program tersebut tentu akan membawa kegagalan bagi pencapaian tujuan. Selain itu, sebaik apapun program yang dibuat kalau tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan konsisten tentu tidak akan mendatangkan hasil yang diharapkan

2. Penyelenggara pendidikan dan kepala SMA dan atau yang sederajat pada umumnya.
 - a. Bagi sekolah lain hendaknya dapat meniru dan mencontoh keberhasilan SMA Negeri 1 Tumpang dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya guru baik melalui kegiatan merubah pola pikir/membangun karakter positif (*positive karakter building*), Menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu maupun pemberian kesejahteraan yang memadai bagi guru SMA Negeri 1 Tumpang.
 - b. Memperhatikan aspek keberhasilan mengembangkan mutu guru selain ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki dan kepiawaian kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu guru juga di pengaruhi oleh komitmen guru dan keterlibatan dan partisipasi dari semua civitas pendidikan sekolah untuk turut berpartisipasi terhadap program yang buat untuk peningkatan mutu guru
3. Pemerintah / Pengambil kebijakan
 - a. Memberikan perhatian lebih kepada kepala sekolah terutama dalam hal peningkatan kompetensi sebagai kepala sekolah agar dapat membawa lembaganya menjadi unggul dan prestasi
 - b. Memberikan beasiswa kepada guru-guru yang melanjutkan program yang lebih tinggi guna peningkatan sumberdaya guru terutama guru-guru mata

pelajaran umum yang ada di SMA atau di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional.

4. Bagi PPs UIN Malang

Sebagai bahan pertimbangan ke depan bahwa strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru ini perlu adanya pembinaan dan pendampingan secara langsung dari team ahli/pakar manajemen pendidikan terutama dari UIN Malang dalam mengembangkan mutu guru khususnya, kepada lembaga-lembaga Islam agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul.

5. Para Peneliti Lain

- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
- b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga sekolah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohman Al Nahlawi. 1989. *Prinsip Prinsip dan Metode Pendidikan Islam*, Bandung
- Abidin ZA. 1994. *Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Tantangannya dalam PJPT II*, Malang: FH Unibraw
- Admodiwiro, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, PT. Ardadizya Daya, Jakarta
- Ahmadi, Ruslan. 2005. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: UIN Press.
- Al Idrus, Salim, Wiji Astuti. 2009. *Diktat Rencana dan Materi Human Resources Management*, UIN Malalng
- Alwi, 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia, strategi keUnggulan kompetitif* Edisi 1, Yogyakarta, BPEF Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, Jakarta, Rnika Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta:Rineka Cipta
- Asmi Faiqotul Himmah, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)*, (Malang, Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2012)
- Asrin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA NEGERI Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga* (Malang: Disertasi UM tidak diterbitkan, 2006)
- Atmojo, Noto. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rinika Cipta
- Bafadal, Ibrahim. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Makalah disampaikan seminar nasional

- Basrowi & Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cahyani, Ati. 2009. *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Indeks, Jakarta.
- David L.Goetsch dan Stanley B. Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total* , alih bahasa ; Benyamin Molan, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Depdikbud. 1994. *Pedoman Profesional Guru Sekolah Dasar*, Jkarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah
- Dessler, G. 1997. *Human Resources Management*, Alih bahasa Benyamin Manajemen Sumberdaya Manusia, Jakarta:PT. Prihalido
- Fajar, Malik. 2010. *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan
- Ghaffar, F.M. 1987. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*, Jakarta: Depdikbud, Direktorat Pendidikan Tinggi. Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Ghony, Djunaidi & Fauzan Almansur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar-Ruzz Media: Jogjakarta
- Hadi, Syamsul. 2001. *Implementasi Total Quality Management dalam Lembaga Pendidikan Islam*, Malang Makalah TQM, Program Pascasarjana STAIN Malang.
- Hakim, A. 1994. *Sumberdaya Manusia: Masalah Pendekatan dan Pengembangannya*, Malang: FIA Unibraw,
- Hanafiyah Y. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi*, Cetakan ke-2, BKS Barat, Depdikbud
- Haris, Bm Et. Al. 1979. *Personil Administration In Education Leadership For Instruction Improvement*. Bostom Allyn And Bacom Inc,
- Jiwanto G. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Jogjakarta. PPM FE Universitas Atmanjaya.

- Lovell, JT dan Wiles K. 1983. *Supervision For Better Scholl (fifth ed)* New Jasley : Engliwood Cliffs Prentice Hall, Icn,
- Made, Pidarta. 1997. *Kompetensi Guru Masalah Kita*, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan: Juli 2007 No 04/tahun XXX
- Marno & Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Ref Ika Aditama.
- Meginson D & Matthews JJ. 1993. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. alih bahasa felicia Jakarta : PT Gramedia
- Moh. Nasim, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membudayakan Shalat Zhuhur Berjamaah Di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik* (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010)
- Moleong, Lexy. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Surabaya : Pustaka Pelajar
- Mulyana, Deddy. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Ssosial Lainnya*. Bandung : PT. Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Murni, Wahid. 2008. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan kuantitatif Skripsi, Tesis dan Desertasi* (Malang: PPs UIN Malang)
- Murni, Wahid. 2008. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, Program Pascasarjana UIN Malang.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia

Pidarta, Made. *Kompetensi Guru Masalah kita, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan* ,No. XXX

Ngalim, Purwanto. 2002. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

S.Nasution. 2003. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara

Sagala, Saiful. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung : Alfabeta

Sahertian, P. 2000. *Konsep adgara dan Tehnik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta

Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Managemen in Education*, alih bahasa A. Ali Riyadi ,IRCisSod, Jogjakarta

Sergiovanni JT dan Staratt JR. 1979. *Supervision Human Perspectine (2d)* Mc Graw Hills Book Company.

Soehardjono. 1981. *Kepemimpinan : Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang: APDN Malang

Soemanto, Wasty dan Hendyat Soetopo. 1982. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.

Sonhadji, Ahmad dkk. 1994. *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial DAN Keagamaan*. Malang: Kalimashada Press.

Spradley dalam Sugiono. 2008. *Metode penelitian Kualitatif-Kuantitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.

Sugeng Pambudi Khaimi, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di SMA Widya Gama Malang)*, (Malang: Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2005)

Suhaimi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Mataram* (Malang: Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2004)

Sukidin. 2009. *Metode Penelitian : Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*. Surabaya : Insan Cendekia.

Suprayogo, Imam dan Tobroni. 2003. *Metodologi penelitian sosial-agama*, Bandung : Remaja rosdakarya

Sutrisno. 2008. *Dinamika Pendidikan SD Muhammadiyah Sapen Jogjakarta*, Yogyakarta: Aditya Media Ofset,

Tilaar, Marta. 1999. *Analisis Kebijakan Pendidikan ; Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Tisnaatmajaya. 1982. *Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan*, Jakarta, Depdikbud.

UU tentang guru dan dosen, Jakarta: asa Mandiri , 2008, hal.157

Yasin, Ahmad Fatah. 2011. *Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, UIN Maliki Press

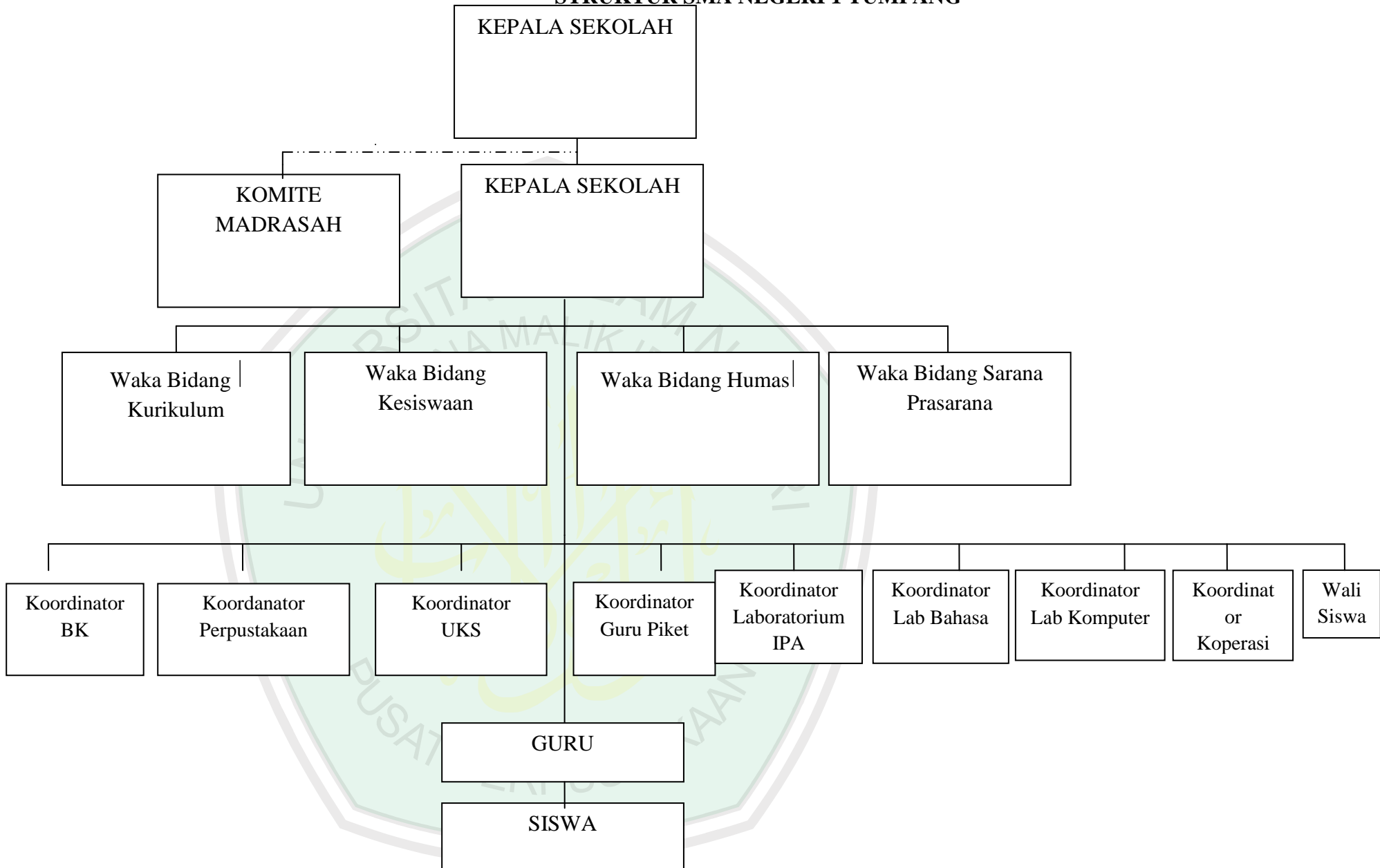
Yulk, G. 2008. *Leadership In Organization*, alih bahasa budaya: Kepemimpinan dalam Organisasi

Wahab, Abdul Azis. 2008. *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta

Wayudi, Imam. 2012. *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif Dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya

Wills, Kimball. 1961. *Supervision for Better Schools* ,New York: Englewood Cliffs, Printice- Hall.

LAMPIRAN I
STRUKTUR SMA NEGERI 1 TUMPANG



Lampiran 2

Data guru dan kepala sekolah berdasarkan status kepegawaian dan ijazah tertinggi

No	Nama	Status Guru	Masa Kerja	Ijazah Tertinggi		Mapel Yang Diajarkan
		PNS/T/GTT/GPS	Tahun	Strata	Jurusan	
1	Agus Sarsilo , S.Pd	PNS TETAP	33 Th 04 Bl	S1	Ekonomi	Kasek
2	Drs. Soedjianto	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	Tehnik Sipil	Matematika
3	Dra. Sri Wahyuni	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	Kimia	Kimia
4	Dra. Endang Sulistyoyo.	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	Ekonomi	Ekonomi
5	Drs. Tomik HS	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	Fisika	Fisika
6	Dra. Ekowati Suminto	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	BP	BP
7	Drs. Prianggono	PNS TETAP	26 Th 01 Bl	S1	Matematika	Matematika
8	Dra. Dwi Wijayanti	PNS TETAP	26 Th 01 Bl	S1	Geografi	Geografi
9	Dra. Siti Machmudah	PNS TETAP	24 Th 01 Bl	S1	Bhs.Indo	Bhs.Indo
10	Dra.Dw Made Ayu S	PNS TETAP	24 Th 01 Bl	S1	Matematika	Matematika
11	Dra. Endang Trisnowati	PNS TETAP	30 Th 01 Bl	S1	Sejarah	Sejarah
12	Dra. Sri Waluyaningsih	PNS TETAP	29 Th 02 Bl	S1	PU	PU
13	Drs. Subakri	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	Tehnik Sipil	Matematika
14	Aslam Santosa, S.Pd	PNS TETAP	25 Th 04 Bl	S1	Sejarah	Sejarah
15	Moh. Kodim, S.Pd	PNS TETAP	26 Th 04 Bl	S1	Kimia	Kimia
16	Dra. Retno Pratiwi	PNS TETAP	26 Th 02 Bl	S1	Bhs.Ingggris	Bhs.Ingggris
17	Dra. Dwi Sunarsih	PNS TETAP	25 Th 01 Bl	S1	Sejarah	Sejarah
18	Dra. Eny Susilowati	PNS TETAP	25 Th 01 Bl	S1	BP	BP
19	Drs. Purwoto	PNS TETAP	25 Th 01 Bl	S1	Penjaskes	Penjaskes
20	Drs. Agus Siswanto	PNS TETAP	24 Th 01 Bl	S1	Geografi	Geografi
21	Dra. Yuni Sulistyowati	PNS TETAP	23 Th 01 Bl	S1	Ekonomi	Ekonomi
22	Dra. Dwi Rahayu N	PNS TETAP	24 Th 03 Bl	S1	IPA	Kimia
23	Runia Laksmiwati, S.Pd	PNS TETAP	31 Th 01 Bl	S1	CV.Hukum	PPKn
24	Choirotun Nadliroh	PNS TETAP	27 Th 01 Bl	S1	Tarbiyah	Tarbiyah
25	Suyanti, S.Pd	PNS TETAP	26 Th 04 Bl	S1	Bhs.Indo	Bhs.Indo
26	Dwijah Marwati, S.Pd	PNS TETAP	25 Th 04 Bl	S1	Biologi	Biologi
27	Nurwanto, S.Pd	PNS TETAP	25 Th 04 Bl	S1	Bhs.Indo	Bhs.Indo
28	Drs. Syahada Nizar	PNS TETAP	25 Th 01 Bl	S1	PPKn	PPKn
29	A r u m i, S.Pd	PNS TETAP	25 Th 04 Bl	S1	Sejarah	Sejarah
30	Mas'amah	PNS TETAP	23 Th 01 Bl	S1	BP	BP
31	Masullah, S.Pd	PNS TETAP	24 Th 01 Bl	S1	Bhs.Indo	Bhs.Indo
32	Drs. Herry Effendy, M.Pd	PNS TETAP	24 Th 01 Bl	S2	Bhs.Ingggris	Bhs.Ingggris
33	Anis Herliya, S.Pd	PNS TETAP	23 Th 01 Bl	S1	Fisika	Fisika
34	Wantris Muntarwati, S.Pd	PNS TETAP	23 Th 01 Bl	S1	Matematika	Matematika
35	AR. Nurwachid, S.Pd	PNS TETAP	22 Th 01 Bl	S1	Geografi	Geografi
36	Riati, S.Pd	PNS TETAP	21 Th 01 Bl	S1	Ekonomi	Ekonomi
37	Ikhwan,Drs	PNS TETAP	20 Th 01 Bl	S2	Agama Islam	Agama Islam
38	Drs. Kartono Budi P	PNS TETAP	19 Th 01 Bl	S1	Bhs.Ingggris	Bhs.Ingggris
39	Amrih Utami, S.Pd	PNS TETAP	23 Th 01 Bl	S1	Biologi	Biologi
40	Dra. Sri Oetari Handi A	PNS TETAP	17 Th 04 Bl	S1	BP	BP
41	Fitrotun N, S.Pd	PNS TETAP	17 Th 04 Bl	S1	PPKn	PPKn

42	Imam Ghozali	PNS TETAP	17 Th 04 Bl	S1	PPKn	PPKn
43	Amnah S.Pd	PNS TETAP	15 Th 01 Bl	S1	Bhs.Ingggris	Bhs.Ingggris
44	Hartini Dewi, S.Pd	PNS TETAP	16 Th 02 Bl	S1	Fisika	Fisika
45	Dra. Titin Agustin	PNS TETAP	15 Th 01 Bl	S1	Bhs.Jerman	Bhs.Jerman
46	Mokh. Agung S. S.pd	PNS TETAP	23 Th 01 Bl	S1	Bhs.Indo	Bhs.Indo
47	Drs. Dadik Wiji Santoso	PNS TETAP	21 Th 01 Bl	S1	Bhs.Ingggris	Bhs.Ingggris
48	Suwondo, S. Pd	PNS TETAP	25 Th 04 Bl	S1	Biologi	Biologi
49	Drs. Sudibyo Adhi W	PNS TETAP	19 Th 01 Bl	S1	Pend. Kesenian	Kesenian
50	Widodo Yatmoko Hadi, M.Pd	PNS TETAP	15 Th 02 Bl	S2	Matematika	Matematika
51	Suratno, M.Pd	PNS TETAP	09 Th 10 Bl	S2	BP / BK	BP / BK
52	Drs. Siswantoro	PNS TETAP	16 Th 10 Bl	S1	Penjaskes	Penjaskes
53	Lestari Soho Asih	PNS TETAP	08 Th 03 Bl	S1	Bhs. Ingggris	Bhs. Ingggris
54	Intarti Sulistiyani	PNS TETAP	08 Th 10 Bl	S1	BP / BK	BP / BK
55	Drs. Eko M. Nurcahyono	PNS TETAP	10 Th 1 Bl	S1	Bhs. Indonesia	BIN
56	Dra. Maisyaroh Aisyiah	PNS TETAP	08 Th 03 Bl	S1	Bhs. Indonesia	BIN
57	Chusnul Chotimah, S.Sos	PNS TETAP	04 Th 00 Bl	S1	Sosiologi	Sosilogi
58	Chotimatun Qoyyimah,S.Psi	PNS TETAP	04 Th 00 Bl	S1	BP/BK	BP/BK
59	Dra. Endang Susiowati	PNS TETAP	15 Th 01 Bl	S1	Seni Budaya	Seni Budaya
60	Debora Sugati, Dra	GTT	22 Th 08 Bl	S1	Agama Kristen	Agama Kristen
61	Kurnia Lulus Basuki, S.Pd	GTT	15 Th 08 Bl	S1	Penjaskes	Penjaskes
62	Enik Tresnawati, S.TP	GTT	03 Th 08 Bl	S1	Pertanian	Mulok
63	Widodo Prasetyo, S.Pd	GTT	14 Th 08 Bl	S1	Penjaskes	Penjaskes
64	Eko Hariono, Drs	GTT	16 Th 05 Bl	S1	BP	BP
65	Zulmasula, S.Pd	GTT	12 Th 05 Bl	S1	Fisika	Fisika
66	Drs. Sukandar	Pengembangan Diri	03 Th 00 Bl	S1	Kesenian	Kesenian
67	Arif Wahyuono, S.Pd	GTT	09 Th 08 Bl	S1	Ekon/Akunt	Kesenian
68	Lina Wulan Cahyani	GTT	07 Th 08 Bl	S1	Bahasa Mandarin	Bahasa Mandarin
69	Siti Khasanah	GTT	03 Th 09 Bl	S1	Bahasa Mandarin	Bahasa Mandarin
70	Danang Priyo Atmojo	GTT	05 Th 08 Bl	S1	Ilmu Komputer	TI
71	Awang Fullys Danianto	GTT	06 Th 08 Bl	S1	Seni Rupa	Seni Budaya
72	Yuanita Prihatiningsih, SS	Pengembangan Diri	05 Th 05 Bl	S1	Bhs. Ingggris	Bhs. Ingggris
73	Bambag Susilo	Pengembangan Diri	05 Th 05 Bl	S1	Bahasa Jepang	Bahasa Jepang
74	B. Afrilia Kusuma Wardhani, SS	Pengembangan Diri	03 Th 08 Bl	S1	Bhs Ingggris	EC
75	Ani Widianti, SS	Pengembangan Diri	02 Th 09 Bl	S1	Bhs Ingggris	EC
76	Pangesti Wulandari	Pengembangan Diri	00 Th 06 Bl	S1	Bhs Ingggris	EC
77	Adi Jiwandono	Pengembangan Diri	01 Th 00 Bl	S1	Olah Raga	Olah Raga
78	Khoiratul	Pengembangan Diri	00 Th 70 Bl	S1	Bhs Ingggris	Bhs Ingggris
79	Hamidatul Rohma	Pengembangan Diri	01 Th 00 Bl	S1	Bhs Jerman	Bhs Jerman
80	Yanuar Rizal Al-rosyid, S.Pd.I	GTT	02 Th 08 Bl	S1	Pend. Agama Islam	Pend. Agama Islam
81	Victorianus Gatut Y	GTT	03 Th 05 Bl	S1	Pend. Agama Katolik	Pend. Agama Katolik

LAMPIRAN 3

INSTRUMEN PENELITIAN

I. PEDOMAN OBSERVASI

1. Observasi tentang keadaan fisik SMA Negeri 1 Tumpang. Observasi ini titik tekannya melihat letak ,keadaan geografi sarana fasilitas belajar serta memperoleh gambaran secara umum keberadaan sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang.
2. Observasi tentang pelaksanaan kegiatan pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang
3. Observasi tentang strategi kepala sekolah dalam mengantisipasi pengembangan sumber daya guru di SMA Negeri 1 Tumpang

II. PEDOMAN DOKUMENTASI

Pedoman Dokumentasi Kelembagaan Sekolah

No	Jenis Data Sekunder
1	Visi Dan Misi Sekolah
2	Keadaan Guru Dan Tenaga Kependidikan Lainnya
3	Pendanaan / RAPBS
4	Program Sekolah

III. PEDOMAN WAWANCARA UMUM :

Pedoman wawancara umum digunakan untuk mengungkap dan memancing para informan untuk memberikan keterangan seluas luasnya tentang informasi subyek. Hal ini digunakan mengetahui informasi informasi yang lebih mendalam tentang subyek yang diteliti. Pedoman ini dirinci dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Tentang Peranan Kepala Sekolah :
 - a. Kepala Sekolah Sebagai Educator ?
 - b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer ?
 - c. Sebagai Administrator ?
 - d. Sebagai Supervisor ?

- e. Sebagai Leader ?
 - f. Sebagai Inovator ?
 - g. Sebagai Motivator ?
2. Gambaran Sumberdaya Guru di SMA Negeri 1 Tumpang
- a. Berapa jumlah guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Tumpang?
 - b. Apakah guru-guru sudah mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan ijazahnya?
 - c. Ada berapa guru yang melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi, misal S2/S3 dan apakah ada dana bantuan dari sekolah atau biaya mandiri dari guru ?
 - d. Apakah guru setiap hari diabsen kehadirannya secara rutin? Dan bagaimana tehnisnya ? dan kalau dirata-rata berapa % kehadiran tiap bulannya ?
3. Strategi Kepala SMA Negeri 1 Tumpang dalam mengembangkan mutu sumber daya guru
- a. Selama ini bagaimana upaya strategi bapak sebagai kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru , ya bisa berupa kegiatan kegiatan lain atau program peningkatan sdm khusus guru , dan bagaimana strategi- barangkali bisa dijabarkan tiap program tadi ?
 - b. Bagaimana pandangan anda mengenai keadaan sumber daya manusia khususnya guru di SMA Negeri 1 Tumpang ?
 - c. Apakah selama ini ada kendala dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru ?
 - d. Bagaimana seharusnya upaya dan langkah langkah strategis pengembangan mutu sumber daya guru?

IV. PEDOMAN WAWANCARA KHUSUS :

Pedoman wawancara khusus adalah pedoman wawancara yang digunakan untuk menggali informasi informasi yang telah dilontarkan oleh informan sebelumnya. Hal ini bisa juga dikatakan sebagai persyarata trianggulasi.

- a. Gambaran sumber daya guru di SMA Negeri 1 Tumpang
- b. Bentuk, Upaya dan langkah pengembangan mutu guru :

1. Merubah pola pikir / mengembangkan karakter positif

- a. Salahsatu upaya pengembangan mutu guru yang ditempuh oleh SMA Unggulan BPPT Al Fattah adalah dengan mengembangkan merubah pola pikir guru , dapatkah dijelaskan lebih lanjut ?

2. Menjadikan visi misi sebagai target pengembangan mutu sumberdaya guru

3. Pemberian Tunjangan Kesejahteraan guru

- a. Bagaimana sistem pemenuhan kesejahteraan guru di SMA Negeri 1 Tumpang ?
- b. Kesejahteraan apa saja yang didapat oleh guru?
- c. Apakah kesejahteraan yang diterima oleh guru tersebut dapat menjadi Motivasi?
- d. Bagaimana dengan kesejahteraan guru GTT dan pengembangan diri, bagaimana sistem penggajiannya?
- e. Bagaimana cara pemenuhan kesejahteraan non material?

LAMPIRAN 4

CATATAN LAPANGAN 1

1. Hari/Tanggal : Sabtu, 1 Maret 2014
2. Pukul : 08.00-11.00 wib.
3. Tempat : Ruang Kepala Sekolah
4. Informan : Bapak Agus Sarsilo, S.Pd selaku kepala SMA Negeri 1 Tumpang

Catatan Deskriptif

Hari sabtu tepatnya pada tanggal 1 Maret peneliti berangkat dari rumah pukul 07.30 untuk melakukan observasi ke SMA Negei 1 Tumpang yang kebetulan jaraknya hanya sekitar 7 km dari rumah peneliti, kurang lebih 20 menit perjalanan sudah bisa sampai tempat. Peneliti sampai di tempat sekitar pukul 08.00, maklum pelan-pelan karena membawa si baby yang masih di dalam perut. Setiba di tempat peneliti langsung meminta ijin kepada pak satpam untuk masuk guna melakukan observasi dan oleh pak satpam langsung diantar ke ruang TU untuk meminta ijin bertemu dengan Bapak kepala sekolah. Di ruang TU disambut hangat oleh para karyawan karena kebetulan memang sudah akrab semenjak peneliti sekolah di sana. Bahkan sempat mengobrol dengan kepala TU yaitu ibu Lilik untuk meminta ijin nanti mau minta data-data yang berhubungan dengan penelitian yang peneliti butuhkan dan beliau pun siap untuk membantu.

Setelah menunggu kira-kira 30 menit, yaitu sekitar pukul 08.30 wib kepala sekolahpun keluar dari kantornya meminta ijin sebentar untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang sedang mengajar di kelas, karena hari itu adalah hari sabtu proses belajar mengajar hanya sampai pukul 10.00, setelah itu pengembangan diri yang diikuti oleh semua siswa-siswi SMA Negeri 1 Tumpang sesuai dengan bakat dan minat masing-masing. Sambil menunggu Bapak Agus Sarsilo sebagai kepala sekolah keliling kelas, peneliti menyempatkan diri untuk keliling sekolah mengamati perubahan sekolah yang begitu cepat, dari segi bangunan sudah ada beberapa bangunan yang dulunya belum ada kini sudah terlihat mentereng dari luar pintu gerbang. Dulu jamannya peneliti sekolah di sana

masih belum berlantai 2, kini bangunannya sudah memiliki 2 lantai dan kelas-kelas pun semakin bertambah banyak. Di samping itu peneliti juga menyempatkan diri untuk mendokumentasikan beberapa bangunan yang dianggap berguna sebagai bukti penelitian yang sudah peneliti teliti.

Waktu berputar begitu cepat, setelah kira-kira 30 menit yaitu sekitar pukul 10.00 wib peneliti berkeliling, peneliti bertemu dengan kepala sekolah yang sudah selesai melakukan supervisi dan di ajaklah peneliti ke ruang kepala sekolah untuk memulai wawancara yang telah direncanakan tadi. Peneliti memulai perbincangan dengan menanya seputar kabar beliau, keluarga dan juga kabar terupdate tentang SMA Negeri 1 Tumpang. Dan tak lupa meminta ijin melakukan penelitian di SMA Negeri 1 Tumpang hingga selesai nantinya. Di sela-sela perbincangan peneliti menanyakan tentang latar belakang pengembangan mutu sumberdaya guru yang ada di SMA Negeri 1 Tumpang.

Ada beberapa hal yang melatarbelakangi kita harus melakukan pengembangan mutu guru antara lain : ingin SMA Negeri 1 Tumpang menjadi lembaga yang unggul dalam segala bidang baik akademik maupun non akademik. Oleh karena itu kita ingin menciptakan keunggulan tersebut melalui persaingan mutu sumberdaya manusia. Guru dalam lembaga pendidikan adalah salah satu unsure yang potensial, oleh karenanya guru sebagai salah satu unsur penting dan menjadi andalan membentuk opini masyarakat tentang sekolah unggulan agar SMA Negeri 1 Tumpang ini tetap menjadi pusat keunggulan. Pengembangan mutu sumberdaya guru, dilakukan karena SMA Negeri 1 Tumpang diarahkan menjadi sekolah yang tidak hanya menguasai iptek dan imtaq saja, akan tetapi bisa menumbuhkan kembali semangat NKRI agar siswa dapat mengenal macam-macam budaya atau kesenian yang ada di Indonesia. Oleh karena itu acuan kualitas dan profesionalisme merupakan tuntutan yang harus dipenuhi.

Demikian juga dengan adanya tuntutan zaman yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat, sehingga guru dituntut mengikuti perkembangan tersebut, begitu juga guru sebagai tombak keberhasilan proses belajar mengajar, karena 60 % keberhasilan anak didik itu ada ditangan guru.

Hampir satu jam pak agus menjelaskan mengenai perkembangan keadaan sekolah yang sangat cepat, mengingat peneliti juga alumni SMA Negeri 1 Tumpang jadi sedikit banyak sudah tahu bagaimana kondisi SMA yang dulu dan sekarang.

Catatan reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh bapak agus selaku kepala sekolah, peneliti dapat menyimpulkan bahwa SMA Negeri 1 Tumpang termasuk sekolah unggulan yang tidak ingin kalah oleh sekolah lain yang ada di lingkungan sekitarnya. Dengan adanya program pengembangan mutu sumberdaya guru maka sekolah tersebut akan berjalan secara pasti untuk menjadikan para peserta didik yang mampu menguasai kecanggihan ilmu teknologi dan juga mempunyai tingkat keimanan yang tinggi selain itu tak lupa dengan latar belakang kepala sekolah yang mempunyai kelebihan dibidang seni, untuk itu di dalam visinya beliau menginginkan peserta didik mempunyai semangat NKRI yang berbudaya dan jiwa seni yang tinggi untuk menjunjung tinggi kebudayaan yang ada di Indonesia.

CATATAN LAPANGAN 2

1. Hari/Tanggal : Sabtu, 8 Maret 2014
2. Pukul : 07.00-09.00 wib.
3. Tempat : Ruang Waka Humas
4. Informan : Ibu Mas'amah selaku waka humas SMA Negeri 1 Tumpang

Catatan deskriptif

Pada hari sabtu tanggal 8 maret 2014 sekitar pukul 07.00 wib cuaca cerah sekali menjadikan semangat baru bagi peneliti untuk melakukan observasi lebih lanjut meskipun dengan perut yang semakin membesar, namun tak menjadikan alasan bagi peneliti untuk tidak semangat dalam melakukan observasi. Observasi kali ini tertuju kepada ibu mas'amah selaku waka humas SMA Negeri 1 Tumpang. Peneliti beranggapan bahwasanya bidang humas bisa membantu peneliti dalam hal pengembangan mutu sumberdaya guru yang akan peneliti lakukan, karena peran bu mas'amah juga sangat penting dalam pengembangan mutu sumberdaya guru yang berkaitan dengan stakeholder, sehingga nantinya peneliti bisa mendapatkan dokumen-dokumen yang lebih akurat.

Setiba di sekolah pukul 07.30 wib peneliti langsung menuju ruang piket untuk meminta ijin bertemu dengan bu mas'amah untuk melakukan wawancara. Dua hari sebelum peneliti akan melakukan wawancara, peneliti sudah meminta ijin kepada bu mas'amah sehingga bu mas'amah sudah siap untuk di wawancarai. Setelah menunggu 5 menit keluarlah bu mas'amah dari ruangan kemudian mempersilahkan peneliti untuk masuk keruangan beliau. Di dalam ruangan beliau peneliti berbincang-bincang sambil basa basi mengenai anaknya yang kebetulan sepantaran dengan peneliti dan sempat berteman. Kemudian barulah peneliti menanyakan beberapa pertanyaan mengenai peranan kepala sekolah dan juga pengembangan mutu sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang.

Pada pukul 07.45 bu Mas'amah memulai pembicaraannya: "*Dalam rangka pengembangan mutu sumberdaya guru di sini, kepala sekolah sering mengadakan*

workshop mengenai perkembangan kurikulum dan juga teknologi yang semakin maju seperti sekarang ini. Workshop diadakan kurang lebih satu bulan sekali, itupun mendatangkan pembicara yang benar-benar mengerti perkembangan sistem pembelajaran saat ini, workshop tidak hanya dilakukan di sekolah saja tapi sering juga salah satu guru sesuai bidangnya masing-masing dikirim keluar untuk mengikutinya. Di samping itu para guru juga dikirim ke berbagai pelatihan-pelatihan, seminar, TOT dan sebagian dari guru juga sudah mengikuti program pasca sarjana”.

Sekitar satu jam peneliti melakukan wawancara dengan waka humas dan sudah banyak informasi yang sudah peneliti dapatkan, kemudian peneliti berpamitan untuk pulang dan meminta izin untuk melakukan wawancara lebih lanjut suatu hari nanti.

Catatan reflektif

Dari beberapa penjelasan yang sudah dikemukakan oleh bu mas'amah selaku waka humas, peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya dalam pengembangan mutu sumberdaya gur di SMA Negeri 1 Tumpang, kepala sekolah mengadakan workshop yang dilaksanakan di sekolah sendiri dengan mendatangkan beberapa pakar sebulan sekali yang berperan dalam bidang pendidikan. Di samping itu kepala sekolah juga mengikutsertakan para guru untuk mengikuti workshop di luar sekolah, seminar, pelatihan, TOT dan juga tidak sedikit guru yang sedang menempuh pendidikan pasca sarjana demi meningkatkan mutu guru.

LAMPIRAN 5

DOKUMENTASI SMA NEGERI 1 TUMPANG



PAPAN NAMA SMA N 1 TUMPANG



FOTO GURU SMA N 1 TUMPANG



FOTO BERSAMA KEPALA SMA N 1 TUMPANG



FOTO BERSAMA KEPALA TU SMA N 1 TUMPANG