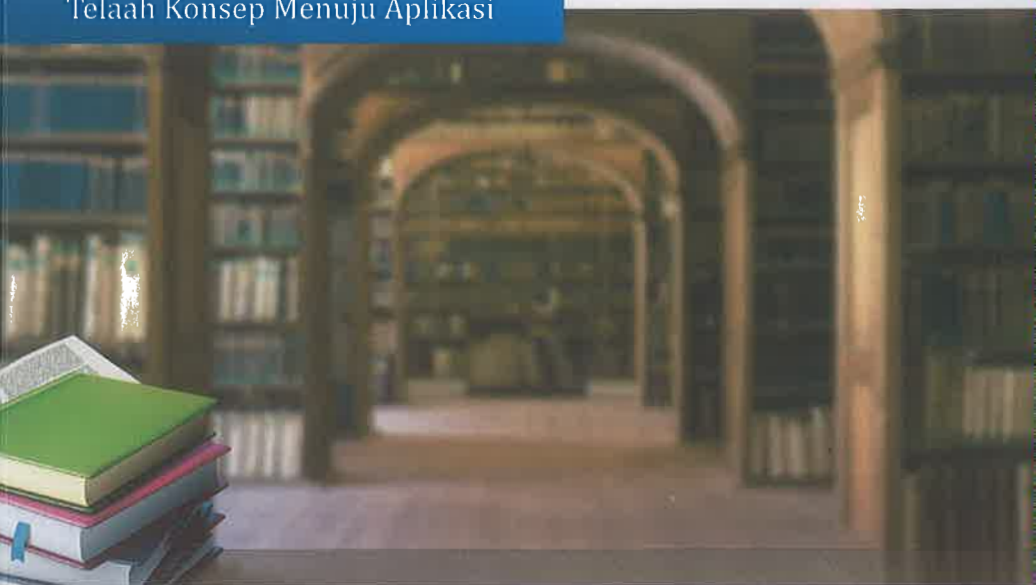


Dr. Ahmad Tanzeh, M.Pd.I

# URGENSI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Telaah Konsep Menuju Aplikasi



*Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau human resources.*

*Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen.*

*Bagaimana pun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.*



**IAIN Tulungagung Press**

*Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung*

*Email: [lain.tulungagung.press@gmail.com](mailto:lain.tulungagung.press@gmail.com)*

*Telp/Fax: (0355)321513, 321656*

ISBN: 978-602-5616-11-6



**URGENSI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU PENDIDIKAN**  
**Telaah Konsep Menuju Aplikasi**

**Dr. Ahmad Tanzeh M.Pd.I**



# URGENSI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

© DR. Ahmad Tanzeh, M.Pd.I, 2017

Hak cipta dilindungi undang-undang.  
*All rights reserved*

xii + 120 hlm ; 14.5 x 21 cm  
Cetakan Desember 2017  
ISBN: 978-602-5618-11-6

Penulis: DR. Ahmad Tanzeh, M.Pd.I  
Lay Out: Lingkar Media  
Desain Sampul: Lingkar Media

Diterbitkan Oleh  
**IAIN Tulungagung Press**  
Jl. Mayor Sujadi Timur No 46 Tulungagung  
Telp (0355) 321323

Dicetak Oleh  
**Lingkar Media Yogyakarta**  
(0274) 580296, 0856 4345 5556  
Email: [lingkarmedia@mail.com](mailto:lingkarmedia@mail.com)

**Kutipan Pasal 72:  
Sanksi Pelanggaran Undang-undang Hak Cipta  
(UU No. 19 Tahun 2002)**

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah)

## KATA PENGANTAR

**P**uji dan Syukur kami panjatkan kehadirat Allah Swt, berkat pertolongan, petunjuk, dan ridlo-Nya dapat terselesaikannya penelitian yang berjudul " Urgensi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan".

Manajemen Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) didalamnya terdapat kepemimpinan (leadership) dimana kepemimpinan tersebut memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi para dosen dan karyawan yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana yang kondusif tersebut merupakan faktor terpenting dalam menciptakan dosen dan karyawan yang berprestasi. Dalam penyelesaian penelitian penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Drs. H. Muwahid Shulhan, M.Ag sebagai ketua STAI Diponegoro Tulungagung yang telah menyediakan sarana dan prasarana selama proses penelitian.

2. Bapak DR. H. Akhyak, M.Ag. sebagai Direktur program pascasarjana STAI Diponegoro Tulungagung yang telah memberikan kesempatan penulis melakukan penelitian..

3. Bapak dan ibu pengelola program pascasarjan STAI Diponegoro Tulungagung yang telah memberikan masukan dan dorongan bagi penyelesaian penelitian ini.

Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, namun telah menunjang keberhasilan penelitian ini disampaikan terima kasih, semoga Allah Swt memberikan balasan atas budi baiknya.

Tulungagung, 10 Juni 2012

DR. Ahmad Tanzeh, M.Pd.I

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ix
<b>BAB I: PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Metode Penelitian .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II: SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>11</b>
A. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) .....	11
B. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berkualitas .....	13
C. Karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berkualitas .....	18
D. Pemberdayaan SDM Tenaga Pengajar dalam Pendidikan .....	21
E. Kiat-Kiat untuk Meningkatkan SDM di Sekolah .....	24
F. Pengertian Kepemimpinan kepala sekolah .....	27
<b>BAB III : KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....</b>	<b>33</b>
A. Pengertian Kepemimpinan kepala sekolah .....	33
B. Konsep Kepemimpinan yang Efektif.....	38

<b>BAB IV: PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN</b>	
<b>DI SEKOLAH .....</b>	<b>49</b>
A. Pengertian Peningkatan Mutu.....	49
B. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan...	54
C. Strategi Pembaharuan Manajemen Mutu Pendidikan .....	62
D. Hambatan-Hambatan dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	65
<b>BAB V: PEMBAHASAN.....</b>	<b>69</b>
A. Konsep Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dalam Bidang Pendidikan .....	69
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan .....	86
<b>BAB VI : PENUTUP .....</b>	<b>107</b>
A. Kesimpulan .....	107
B. Saran-Saran.....	120
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>121</b>



# BABI

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

**S**umber Daya Manusia (SDM) mempunyai posisi sentral dalam mewujudkan kinerja pembangunan, yang menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai *resource* pembangunan. Kualitas manusia diprogramkan sedemikian agar dapat sesuai dengan tuntutan pembangunan atau tuntutan masyarakat.<sup>1</sup> Eksistensi bangsa Indonesia ditengah percaturan era global sekarang, akan dipengaruhi kemampuan sumber daya manusia Indonesia, terutama yang bercirikan kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pematapan iman dan taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.<sup>2</sup>

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau human resources. Pentingnya

---

1 Moeljanto Tjokrowinoto, *Pembangunan Dilema dan Tantangan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), h. 28.

2 Jimmly Ash-Shidiqie (eds), *Sumber Daya Manusia untuk Indonesia Masa Depan* (Bandung: Mizan, 1996), h. 9.

sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Karenanya manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.<sup>3</sup>

Betapa pentingnya pemberdayaan dalam suatu organisasi hal ini tercermin pada ungkapan Wahjosumijo mengutip pendapat Ernest Dales yang melukiskan pengorganisasi sebagai proses berbagai langkah yang meliputi: *Pertama* Rincian seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi, *Kedua* Membagi seluruh beban kerja kedalam rincian kegiatan yang dapat dilaksanakan secara logis dan menyenangkan oleh seseorang atau kelompok. *Ketiga*, Menyatukan pekerjaan anggota-anggota organisasi ke dalam satu cara yang logis dan efisien *Keempat*, Mengendalikan efektifitas organisasi dan melakukan penyesuaian untuk memelihara dan meningkatkan efektifitas.<sup>4</sup>

---

3 [http://ilarning.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1056:konsep-tentang-sdm&catid=60:manajmen-sumber-dava-manusia&Itemid=67](http://ilarning.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1056:konsep-tentang-sdm&catid=60:manajmen-sumber-dava-manusia&Itemid=67), diakses, 10-01-2012

4 Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007),

Upaya Pemerintah terhadap pemerintah tenaga guru sebenarnya telah dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia, melalui berbagai bentuk kebijakan. Ditetapkannya Undang Undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen merupakan dasar kebijakan untuk memperkuat eksistensi tenaga kependidikan sebagai tenaga profesional, seperti profesi-profesi yang lainnya. Kualitas profesi tenaga guru selalu diupayakan, baik melalui ketentuan kualifikasi pendidikannya maupun kegiatan *in-service training*, dengan berbagai bentuknya, seperti: pendidikan dan latihan (diklat), penataran dan pelibatan dalam berbagai seminar untuk meng-*update* wawasannya dalam kompetensi pedagogi dan akademik. Pemerintah mulai menyadari betapa strategisnya peran tenaga guru dalam mengantarkan generasi muda untuk menjadi sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompetitif sehingga mampu mewujudkan suatu kesejahteraan bersama. Sejarah peradaban dan kemajuan bangsa-bangsa di dunia membelajarkan pada kita bahwa bukan sumber daya alam (SDA) melimpah yang dominan mengantarkan bangsa tersebut menuju pada kemakmuran, tetapi ketangguhan daya saing dan keunggulan ilmu pengetahuan dan penguasaan teknologi (ipteks) bangsa tersebutlah yang berperanan untuk meraup kesejahteraan. Bahkan SDM yang menguasai ipteks cenderung memanfaatkan teknologinya untuk menguasai SDA bangsa lain. Dinamika perkembangan masyarakat melaju sangat pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga menuntut semua pihak untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam di masyarakat. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah

memunculkan paradigma baru dalam mencapai keberhasilan, yaitu dengan persaingan. Tantangan persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi menuntut peningkatan kualitas profesi dan efisiensi secara terus menerus, sehingga kemampuan daya saing profesional bisa lebih kompetitif. Era globalisasi mengubah hakekat kerja dari amatiran menuju kepada profesionalisasi di segala bidang dan aspek kehidupan. Termasuk di dalam perubahan global adalah profesi guru. Sesuai dengan tuntutan perubahan masyarakat global, tugas guru juga dituntut profesional dalam bidangnya.

Guru yang profesional bukan sekedar sebagai alat untuk transmisi kebudayaan akan tetapi mentransformasikan kebudayaan itu ke arah budaya yang dinamis dan menuntut penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, produktivitas yang tinggi dan kualitas karya yang mampu meningkatkan daya saing. Investasi pembangunan pendidikan yang memadai akan mampu menggerakkan ekonomi masyarakat dengan efek berganda yang besar melalui pembangunan sekolah, pengadaan dan perawatan infrastruktur pendidikan, serta kualitas guru yang meningkat. Masyarakat yang berkualitas, tidak saja sanggup meraih setiap peluang kerja yang tersedia melalui investasi, tetapi juga sanggup menciptakan lapangan kerja yang baru. Apalagi masalah pendidikan merupakan masalah lintas sektoral, sehingga harus ada komitmen dari semua pihak terutama para penentu kebijakan pendidikan untuk mengambil kebijakan yang berorientasi pada mutu pendidikan yang berkualitas. Sebab kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang tinggi jika disikapi secara konsisten, akan menghasilkan lulusan yang kompeten, yang akhirnya

mampu menghasilkan warga negara yang kompetitif dalam jumlah yang besar.

Program pendidikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat penting karena banyak permasalahan yang terdapat dalam institusi pemerintahan, lembaga kemasyarakatan dan berbagai kegiatan di masyarakat yang efektivitasnya tergantung kepada kualitas sumber daya manusia, baik dalam kemampuan intelektual maupun integritas moral dalam tanggung jawabnya pada kemasyarakatan. Sumber daya manusia, merupakan salah satu faktor kunci dalam menuju kesejahteraan. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi, menjadi tuntutan pembangunan menuju kesejahteraan. Globalisasi ekonomi merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan yang menyatukan kekuatan pasar semakin terintegrasi untuk efisiensi dan meningkatkan daya saingnya. Rendahnya indeks pembangunan manusia Indonesia telah berdampak pada merosotnya kemampuan daya saing bangsa Indonesia. Kemosotan daya saing ini bersumber dari kualitas pendidikan di Indonesia yang masih rendah. Rendahnya kualitas pendidikan bangsa Indonesia dipengaruhi oleh beberapa komponen penunjang proses pendidikan, antara lain: kualitas guru, sarana pembelajaran seperti buku teks, media pembelajaran, sumber-sumber belajar serta peralatan laboratorium pembelajaran yang belum memadai. Minimnya komponen penunjang pendidikan tersebut dipengaruhi oleh minimnya alokasi dana penyelenggaraan pendidikan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN)

maupun sumbangan dana pendidikan dari masyarakat (orang tua siswa). Peranan guru yang sangat penting dalam peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia sehingga Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 8 menegaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rokhani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diformulasikan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas?
2. Bagaimana konsep kepemimpinan pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengkaji bagaimana konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas.
2. Untuk mengkaji bagaimana konsep kepemimpinan pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini penulis berharap dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat untuk :

1. Bagi para praktisi pendidikan, hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan dan masukan

dalam peningkatan kualitas sekolah khususnya yang ditujukan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan meningkatkan mutu pendidikan

2. Bagi peneliti manajemen pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber *review* dalam rangka pengembangan teori-teori manajemen pendidikan, khususnya yang mengkaji tentang budaya pemberdayaan sumberdaya manusia, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan mutu pendidikan.

#### E. Metode Penelitian

Berdasarkan tempat dan sumber data yang digunakan, maka penelitian ini disebut penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian pustaka merupakan pengungkapan secara argumentatif dari sumber data berupa kepustakaan kajian. Jenis penelitian ini juga bisa disebut dengan jenis penelitian literer.

Sumber data dalam penelitian ini berupa buku-buku yang terkait dengan teori atau konsep pemberdayaan sumber daya manusia, kepemimpinan pendidikan dan peningkatan mutu sekolah. Adapun sumber yang lain berupa hasil penelitian, hasil diskusi, seminar, dan sebagainya. Bahan-bahan pustaka tersebut kemudian dibahas dan dianalisis secara kritis dan mendalam dalam rangka mendukung proposisi dan gagasan.<sup>5</sup>

Untuk pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau teori yang relevan dengan rumusan masalah yaitu

---

5 Tim Penyusun Universitas Negeri Malang (UM), *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Malang, 2000), 20

konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas, dan konsep kepemimpinan pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah berupa catatan, buku, laporan hasil penelitian, artikel ilmiah, journal dan lain sebagainya. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis. Metode analisis yang digunakan adalah analisis isi (*contens analysis*). *Conten analysis* atau kajian isi menurut Moleong merupakan teknik analisis yang berguna memanfaatkan dokumen yang pada isinya.<sup>6</sup> Selain menggunakan kajian isi, penulis juga menggunakan metode pembahasan dengan metode deduktif dan induktif.

Metode deduktif dimaksudkan suatu pembahasan dengan terlebih dahulu memaparkan tentang teori-terori yang relevan dengan konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas dan konsep kepemimpinan pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah, kemudian menguraikan kedalam berbagai permasalahan. Metode induktif dimaksudkan untuk menguraikan pembahasan dengan terlebih dahulu memaparkan berbagai permasalahan-permasalahan yang relevan dengan konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas dan konsep kepemimpinan pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah yang selanjutnya ditarik suatu kesimpulan.

## **F. Sistematika Pembahasan**

---

6 J.Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1989), 63



Dalam mensistematisasikan laporan hasil penelitian ini perlu dipaparkan sebagai berikut:

Bab pertama merupakan bagian pendahuluan yang memuat; latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua dipaparkan tentang sumber daya manusia yang meliputi; pengertian sumber daya manusia (SDM), konsep sumber daya manusia yang berkualitas, karakteristik sumber daya manusia yang berkualitas, pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) tenaga pengajar dalam pendidikan, dan kiat-kiat untuk meningkatkan SDM di sekolah.

Bab ketiga dipaparkan tentang kepemimpinan pendidikan yang meliputi; pengertian kepemimpinan kepala sekolah, dan konsep kepemimpinan yang efektif.

Bab keempat dipaparkan tentang implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan, strategi pembaharuan manajemen mutu pendidikan, dan hambatan-hambatan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Bab kelima merupakan pembahasan yang berisi tentang; konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas, dan konsep kepemimpinan pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah.

Bab keenam adalah penutup berisi tentang; kesimpulan dan saran-saran.



## BAB II

### SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

**M**anusia adalah makhluk yang diciptakan Allah paling sempurna dengan struktur jasmaniah dan rohaniyah terbaik diantara antara makhluk lainnya. Arifin mengatakan bahwa dalam struktur jasmaniah dan rohaniyah itu Allah memberikan kemampuan dasar yang memiliki kecenderungan berkembang yang menurut aliran psikologi *behaviorisme* disebut *pre protence reflex* (kemampuan dasar yang secara otomatis berkembang).<sup>7</sup>

Kemampuan dasar tersebut kemudian dikenal dengan istilah *sumber daya manusia* atau disebut SDM. Sumber Daya Manusia (SDM) secara konseptual memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh karena itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh suatu bangsa dapat dilihat sebagai senergistik antar kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga yang bersangkutan.

---

7 Muzayyin Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta Bumi Aksara, 1993)

Kualitas jasmani dan rohani tersebut oleh Emil Salim, seperti dikutip oleh Anggan Suhadana, disebut sebagai *kualitas fisik dan non fisik*. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakkan oleh *postur tubuh, kekuatan, daya tahan, dan kesegaran jasmani*. Dari sudut pandang ilmu pendidikan, *kualitas non fisik* manusia mencakup ranah (domain) kognitif *afektif*, dan *psikomotorik*. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat *kecerdasan individu*, sedangkan kualitas ranah afektif digambarkan oleh *kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian* lainnya. Sementara itu, kualitas ranah psikomotorik digambarkan oleh tingkat *kecakapan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi*. Sebenarnya tiga kata yang terdapat dalam istilah sumber daya manusia, yaitu: *sumber, daya dan manusia*, tak ada satupun yang sulit dipahami. Ketiga kata itu tentu mempunyai arti dan dengan mudah dapat dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai *daya yang bersumber dari manusia*. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan (power)<sup>8</sup>

Walaupun demikian, istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Di antaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Yusuf Suit yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah "*kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya*

---

8 Buchori Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Gunung Agung, 1993) 57

yang perlu di bina dan digali serta di kembangkan untuk di manfaatkan sebaik-baiknya baagi kesejahteraan kehidupan manusia .

Gunawan A. Wardhana sebagaimana yang dikutip oleh A.S Munandar sepeinggal kalimat kutipan dari Harbison menyatakan bahwa sumber daya manusia mencakup semua energi , ketrampilan , bakat, dan pengetahuan manusia yang di pergunakan secara potensial dapat atau harus diperunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat .<sup>9</sup>

#### B. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berkualitas

Manusia adalah makhluk yang diciptakan Allah paling sempurna dengan struktur jasmaniah dan rohaniah terbaik di antara makhluk lainnya. Muzayyin Arifin mengatakan bahwa dalam struktur jasmaniah dan rohaniah itu Allah memberikan seperangkat kemampuan dasar yang memiliki kecenderungan berkembang yang menurut aliran psikologi behaviorisme disebut *pre potence reflex* (kemampuan dasar yang secara otomatis berkembang).<sup>10</sup>

Kemampuan dasar tersebut kemudian dikenal dengan istilah sumber daya manusia atau disingkat dengan SDM. Sumber Daya Manusia (SDM) secara konseptual memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh suatu bangsa

9 A.S Munandar , *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional.*(Jakarta;Djaya Pirusa.1981) 9

10 Muzayyin Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 88

dapat dilihat sebagai sinergistik antara kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga bangsa yang bersangkutan.

Kualitas jasmani dan rohani tersebut oleh Emil Salim, seperti dikutip oleh Anggan Suhandana, disebut sebagai kualitas fisik dan non fisik. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakkan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan, dan kesegaran jasmani. Dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup ranah (*domain*) kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu, sedangkan kualitas ranah afektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya. Sementara itu, kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat keterampilan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi.<sup>11</sup>

Sebenarnya tiga kata yang terdapat dalam istilah sumber daya manusia, yaitu: sumber, daya, dan manusia, tak ada satupun yang sulit untuk dipahami. Ketiga kata itu tentu mempunyai arti dan dengan mudah dapat dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan (*power*).<sup>12</sup> Walaupun demikian,

---

11 Anggan Suhandana, *Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM*, (Bandung: Mizan, 1997), Cet. III, 151

12 Buchori Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gunung Agung, 1993), Cet. II, 57

istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Diantaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Yusuf Suit yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.<sup>13</sup>

Gunawan A. Wardhana sebagaimana yang dikutip oleh A.S. Munandar sepenggal kalimat kutipan dari Harbison menyatakan bahwa sumber daya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat.<sup>14</sup> Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

13 Yusuf Suit, *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), Cet. I, 35

14 A.S. Munandar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional*, (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981),

Era globalisasi yang ditandai dengan transparansi di segala bidang kehidupan, telah menuntut SDM berkualitas yang memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang memadai yang diimbangi dengan nilai-nilai tertentu sesuai dengan karakter dunia baru. Yaitu dunia tanpa batas (*borderless world*) yang berarti komunikasi antar manusia menjadi begitu mudah, begitu cepat, dan begitu intensif sehingga batas-batas ruang menjadi sirna. Adapun nilai-nilai tersebut antara lain; profesionalisme, kompetitif, efektif dan efisien dalam tata kerja, sehingga fungsi pendidikan tidak sekadar sebagai *agent of knowledge* akan tetapi harus mampu mengakomodir pengalaman, keterampilan dan nilai-nilai globalisasi dalam satu paket pendidikan.<sup>15</sup> Dengan demikian orientasi pendidikan harus terkait dan sepadan *link and match* dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dengan berbagai sektor kebutuhan, terutama dunia industri dan dunia usaha. Sehingga perlu adanya pandangan baru tentang manusia berkualitas dalam pendidikan di abad globalisasi ini. Untuk itu, maka para pakar khususnya futurolog pendidikan telah menyusun berbagai skenario mengenai karakteristik manusia atau masyarakat abad 21, salah satunya sebagaimana pendapat Robert Reich yang dikutip oleh Mastuhu mengemukakan bahwa manusia berkualitas yang cerdas itu memiliki ciri-ciri antara lain:

---

15 Zainal Arifin, *Nuansa Teosentris Humanistik Pendidikan Islam; Signifikansi Pemikiran Hasan Langgulung dalam Konstalasi Reformasi Pendidikan Islam*, (STAIN Cirebon: Lektur-Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam), Seri VIII/Th. Ke-5/98/ 76



- a. *Added Values* (memiliki nilai tambah, keahlian, profesionalisme)
- b. *Abstraction System Thinking* (mampu berpikir rasional, mengabstraksikan suatu persoalan secara sistematis melalui pendekatan ilmiah objektif)
- c. *Experimentation and Test* (mampu berpikir di balik data-data dengan melihat dari berbagai sudut)
- d. *Collaboration* (mampu bekerja sama, bersinergi).<sup>16</sup>

Gambaran di atas jelas merupakan suatu karakteristik nilai-nilai mentalitas yang harus tampak pada profil dan penampilan (*performance*) sumber daya manusia (SDM) abad 21.

Dalam tingkat tertentu gambaran rumusan di atas relevan dengan ciri manusiamodern seperti dirumuskan oleh Alex Inkeles sebagaimana dikutip oleh Syahrin Harahap, yaitu: kecenderungan menerima gagasan-gagasan baru, kesediaan menyatakan pendapat, kepekaan pada waktu dan lebih mementingkan waktu kini dan mendatang ketimbang waktu yang telah lalu, rasa ketepatan waktu lebih baik, keprihatinan yang lebih besar untuk merencanakan organisasi dan efisiensi, menghargai kekuatan ilmu dan teknologi serta keyakinan bahwa keadilan bisa ditegakkan.<sup>17</sup>

---

16 Maštuhu, *Menuju Sistem Pendidikan yang Lebih Baik Menyongsong Era Baru Pasca Orba*, (Makalah: disampaikan pada Diskusi Panel HMJ-KI IAIN Jakarta, 13/12/98), 2

17 Syahrin Harahap, *Islam Dinamis; Menegakkan Nilai-nilai Ajaran al-Qur an dalam Kehidupan Modern di Indonesia*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1997), Cet. I, 91-92

Nanang Fattah menyebutkan bahwa SDM terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif. Dimensi kualitatif mencakup berbagai potensi yang terkandung pada setiap manusia, antara lain pikiran (*ide*), pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memberi pengaruh terhadap kapasitas kemampuan manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif sedangkan dimensi kuantitatif adalah terdiri atas prestasi dunia kerja yang memasuki dunia kerja dalam jumlah waktu belajar. Jika pengeluaran untuk meningkatkan kualitas SDM ditingkatkan, nilai produktifitas dari SDM tersebut akan menghasilkan nilai balik (*rate of return*) yang positif.<sup>18</sup>

### **C. Karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berkualitas**

Era globalisasi yang ditandai dengan transparansi di segala bidang kehidupan, telah menuntut SDM berkualitas yang memiliki seperangkat pengetahuan dan ketrampilan yang memadai yang diimbangi dengan nilai-nilai tertentu sesuai dengan karakter dunia baru. Yaitu dunia tanpa batas (*borderless world*) yang berarti komunikasi antar manusia menjadi begitu mudah, begitu cepat, dan begitu intensif sehingga batas-batas ruang menjadi sirna. Adapun nilai-nilai tersebut antara lain: profesionalisme, kompetitif, efektif dan efisien dalam tata kerja, sehingga fungsi pendidikan tidak sekedar sebagai “*agent of knowledge*” akan tetapi harus mampu mengakomodir pengalaman, ketrampilan dan nilai-nilai

---

18 . Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), 6

globalisasi dalam satu paket pendidikan . Dengan demikian orientasi pendidikan harus terkait dan sepadan '*link an match*' dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dengan berbagai sektor kebutuhan ,terutama dunia industri dan dunia usaha .Sehingga perlu adanya pandangan baru tentang manusia berkualitas dalam pendidikan di abad globalisasi ini.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Tjuju mengatakan betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna. Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka *tidak tergilas* oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi,

misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer and spencer ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

1. Motif (motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (self concept), sikap, nilai dari orang-orang
4. Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
5. Keterampilan (skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

#### D. Pemberdayaan SDM Tenaga Pengajar dalam Pendidikan

Dalam rangka mengembangkan potensi dan daya saing Indonesia, dibutuhkan sebuah grand design sebagai strategi baru pengembangan Indonesia yang dirancang dengan mengutamakan fokus dan komitmen pemerintah untuk me-

laksanakannya secara berkesinambungan dan lebih berpihak kepada masyarakat kecil, terutama dalam mengembangkan pendidikan yang lebih berkualitas di Negara ini.

Pendidikan merupakan faktor yang berperan penting dalam menentukan kualitas SDM suatu Negara. Kualitas pendidikan yang tersedia di Indonesia saat ini masih jauh tertinggal dibanding Negara-Negara Asean lain. Namun di atas segala permasalahan pendidikan bangsa kita, faktor kualitas SDM tenaga pengajar Indonesia tahun ini menjadi perhatian penting pemerintah dalam mencanangkan program pengembangan pendidikan Indonesia.

Jumlah penduduk di Indonesia tercatat saat ini telah mencapai lebih dari 237 juta jiwa. Namun dari jumlah tersebut hanya sedikit yang beruntung dapat mengenyam pendidikan. Saat ini hanya terdapat 51 juta jiwa yang berstatus pelajar. Faktor kurangnya tenaga pendidikan juga menjadi kendala pendidikan di Indonesia. Tercatat hanya terdapat 3,4 juta pengajar sedangkan sekolah hanya ada sebanyak 260.000 buah.

Menurut pemerintah, tantangan pengembangan SDM Guru di Indonesia adalah: a).Demokratisasi dan desentralisasi, b).Meningkatnya permintaan akan pendidikan yang lebih tinggi, c).Perbedaan sosial dan geografis dalam akses dan kualitas, d).Kualitas, relevansi, efisiensi pendidikan, e).Pendanaan public yang lebih bersaing, f).Perubahan tenaga kerja yang dinamis, g).Pemerintahan dan pengelolaan.

Selain peningkatan kesejahteraan guru, pemerintah juga bertekad untuk meningkatkan kualitas SDM guru Indonesia

dengan memberikan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi para guru. Dari hasil statistik menunjukkan bahwa hanya terdapat 60.000 pengajar. yang berlatar belakang pendidikan S3. Sedangkan untuk jenjang S2 hanya terdapat 11.428 tenaga pengajar. Tenaga pengajar Indonesia didominasi oleh lulusan S1 bahkan jumlah pengajar dibawah S1 juga tak kalah banyaknya. Ini mengindikasikan bahwa dibutuhkan adanya pemberdayaan SDM tenaga pengajar dari tingkat pendidikannya, agar ada lebih banyak lagi tenaga pengajar yang lebih berkompeten untuk dapat melahirkan generasi baru yang lebih berkompeten pula. Selain itu pemerintah juga menargetkan untuk memperbanyak guru yang mendapat tunjangan sertifikasi. Berikut ini tabel rencana pengembangan sertifikasi guru 2011- 2014:

Year	Target (%)	Annual target	Realization
2014	100	436.731	
2013	90	436.731	
2012	80	436.731	
2011	70	391.097	300.000
2010	55	391.097	200.000
2009	40	521.462	200.000
2008	20	299.841	200.000
2007	8,5	221.621	200.450
2006	0		
<b>Total</b>		<b>2.783.321</b>	<b>1.100.450</b>

Tantangan lain yang akan segera dibenahi oleh pemerintah adalah dari faktor infrastruktur, sarana dan prasarana, transportasi, pengembangan ICT (*Information and Communication Technology*) terutama bagi sekolah- sekolah yang terletak di lokasi terpencil. Untuk itu pemerintah bertekad

untuk melakukan sejumlah strategi bagi pengembangan kebijakan bagi guru di Indonesia: a). Perbaikan kebijakan yang berkesinambungan bagi Guru, b). Kewajiban untuk mengikuti program induksi bagi guru pemula, c). Menghubungkan penilaian atas kinerja guru dan langkah-langkah promosi pada kenaikan gaji, d). Meningkatkan jumlah efisiensi kinerja guru dengan menyesuaikan antara rasio guru dengan murid yang ditanganinya (agar tidak terlalu banyak murid namun terlalu sedikit guru), e). Pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan, f). Memperkuat sistem data guru: membuat ID yang unik, catatan akademik dan profesional yang komprehensif.

Upaya peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas. Jumlah pendidik yang besar di negeri ini memerlukan penanganan secara sinergis oleh semua instansi yang terkait dengan preservice education, inservice training, dan on the job training. Kegiatan sinergis peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan harus melibatkan organisasi pembinaan profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Kerja Penilik Sekolah (MKPS). Sudah tentu termasuk PGRI, organisasi perjuangan para guru.

#### **E. Kiat-Kiat untuk Meningkatkan SDM di Sekolah**

*Pertama*, orientasi pendidikan harus lebih ditekankan kepada aspek afektif dan psiko motorik. Artinya, pendidikan lebih menitikberatkan pada pembentukan karakter peserta

didik dan pembekalan keterampilan atau *skill*, agar setelah lulus mereka tidak mengalami kesulitan dalam mencari pekerjaan daripada hanya sekedar mengandalkan aspek kognitif (pengetahuan).

**Kedua**, dalam proses belajar mengajar guru harus mengembangkan pola *student oriented* sehingga terbentuk karakter kemandirian, tanggung jawab, kreatif dan inovatif pada diri peserta didik.

**Ketiga**, guru harus benar-benar memahami makna pendidikan dalam arti sebenarnya. Tidak mereduksi sebatas pengajaran belaka. Artinya, proses pembelajaran peserta didik bertujuan untuk membentuk kepribadian dan mendewasakan siswa bukan hanya sekedar *transfer of knowledge* tapi pembelajaran harus meliputi *transfer of value and skill*, serta pembentukan karakter (*character building*).

**Keempat**, perlunya pembinaan dan pelatihan-pelatihan tentang peningkatan motivasi belajar kepada peserta didik sehingga anak akan memiliki minat belajar yang tinggi.

**Kelima**, harus ditanamkan pola pendidikan yang berorientasi proses (*process oriented*), di mana proses lebih penting daripada hasil. Pendidikan harus berjalan di atas rel ilmu pengetahuan yang substantif. Oleh karena itu, budaya pada dunia pendidikan yang berorientasi hasil (formalitas), seperti mengejar gelar atau titel di kalangan praktisi pendidikan dan pendidik hendaknya ditinggalkan. Yang harus dikedepankan dalam pembelajaran kita sekarang adalah penguasaan pengetahuan, kadar intelektualitas, dan kompetensi keilmuan dan keahlian yang dimilikinya.





SDM merupakan faktor utama yang menjadi indikator kemajuan suatu bangsa, di samping faktor sumber daya alam (SDA) (hayati, non hayati, buatan), serta sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi. Keberhasilan negara-negara Barat adalah didukung oleh peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan hal itu berhubungan dengan pendidikan sebagai wahana pembentukan SDM.

Jadi, permasalahan lemahnya SDM Indonesia pada dasarnya berawal dari rendahnya tingkat pendidikan, lemahnya keahlian dan manajemen serta kurangnya penguasaan teknologi. Lemahnya SDM menyebabkan Indonesia kurang mampu bersaing dengan negara-negara lain, padahal secara fisiografis Indonesia termasuk negara yang memiliki kekayaan alam melimpah tetapi sayangnya tidak dikelola dengan baik karena kualitas SDM-nya yang kurang mendukung.

Sistem pendidikan sangat bergantung pada mutunya, seperti juga halnya barang dikatakan berkualitas dan mempunyai nilai jual yang tinggi karena memiliki mutu yang bagus. Ironis memang jika kita melihat nasib institusi pendidikan di Indonesia berdasarkan mutu pendidikan yang berada pada urutan terakhir di antara 12 negara Asia yang diteliti oleh *The Political and Economic Risk Consultancy (PERC)* tahun 2001, jauh di bawah Vietnam (6).<sup>19</sup>

19 Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos, 1999)

## F. Pengertian Kepemimpinan kepala sekolah

Pemimpin sekolah harus terus melakukan keseimbangan dalam mengatur gedung, meningkatkan prestasi yang lebih tinggi, mengembangkan profesionalisme guru dan melibatkan orang tua dan anggota masyarakat dan dewan pendidikan daerah. Kepemimpinan sekolah makin penting dan kompleks dalam meningkatkan keberhasilan sekolah dan memperoleh dukungan sepenuhnya dari pegawai, guru, dan siswa. Menanggapi peningkatan standar prestasi siswa, pemimpin sekolah menyadari tak dapat semata-mata sebagai pemimpin pengajaran tetapi juga harus melatih, menasehati, dan memberdayakan seluruh staff sekolah. Kepala sekolah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.<sup>20</sup> Kepala sekolah pada hakekat etimologisnya merupakan padanan dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*),

---

20 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo), h.83.

manajer sekolah (*school manager*), dan sebagainya.<sup>21</sup> Untuk dapat menjadi kepala sekolah, seseorang harus memenuhi kualifikasi umum dan khusus sebagaimana ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Berikut ini adalah kualifikasi kepala SD/MI berdasarkan peraturan tersebut:

a. Kualifikasi Umum

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi,
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggitingginya 56 tahun,
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing,
- 4) 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.

b. Kualifikasi Khusus

- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI,
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI,

---

21 Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: bumi Aksara, 2003), h.56.

- 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.<sup>22</sup>

Di samping harus memiliki kualifikasi sebagaimana tersebut di atas, kepala sekolah juga diwajibkan memiliki beberapa kompetensi spesifik, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial.<sup>23</sup> Dimensi-dimensi kompetensi tersebut selanjutnya diejawantahkan dalam aksi-aksi strategis guna meningkatkan mutu pendidikan lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan, kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ada kaitan yang erat antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti kinerja guru dan prestasi sekolah. Hal ini dikarenakan fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan para siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik. Dari pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga

---

22 Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

23 *Ibid.*

kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>24</sup>

Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara profesional untuk menyukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan. Yakni otonomi daerah, desentralisasi dan sebagainya, yang kesemuanya ini menuntut peran aktif dan kinerja profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) atau *total quality management* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus

---

24 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar.

memperbaiki mutu layanan, sehingga fokusnya di arahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Untuk itu, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi sekolah yang meliputi:

- a. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran
- b. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah
- c. Kemampuan dalam pengorganisasian
- d. Kemampuan dalam perencanaan, berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.<sup>25</sup>

25 A. Ghozali, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Cahaya Budi, 1977), 37.





## BAB III

### KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

#### A. Pengertian Kepemimpinan kepala sekolah

emimpin sekolah harus terus melakukan keseimbangan dalam mengatur gedung, meningkatkan prestasi yang lebih tinggi, mengembangkan profesionalisme guru dan melibatkan orang tua dan anggota masyarakat dan dewan pendidikan daerah. Kepemimpinan sekolah makin penting dan kompleks dalam meningkatkan keberhasilan sekolah dan memperoleh dukungan sepenuhnya dari pegawai, guru, dan siswa. Menanggapi peningkatan standar prestasi siswa, pemimpin sekolah menyadari tak dapat semata-mata sebagai pemimpin pengajaran tetapi juga harus melatih, menasehati, dan memberdayakan seluruh staff sekolah. Kepala sekolah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”<sup>26</sup> Kepala sekolah pada hakekat

26 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo), h.83.

etimologisnya merupakan padanan dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manajer*), dan sebagainya.<sup>27</sup> Untuk dapat menjadi kepala sekolah, seseorang harus memenuhi kualifikasi umum dan khusus sebagaimana ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah. Berikut ini adalah kualifikasi kepala SD/MI berdasarkan peraturan tersebut:

a. Kualifikasi Umum

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi,
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun,
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing,
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS

---

27 Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: bumi Aksara, 2003), h.56.

disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi Khusus

- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI,
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI,
- 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.<sup>28</sup>

Di samping harus memiliki kualifikasi sebagaimana tersebut di atas, kepala sekolah juga diwajibkan memiliki beberapa kompetensi spesifik, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial.<sup>29</sup> Dimensi-dimensi kompetensi tersebut selanjutnya diejawantahkan dalam aksi-aksi strategis guna meningkatkan mutu pendidikan lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan, kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ada kaitan yang erat antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti kinerja guru dan prestasi sekolah. Hal ini dikarenakan fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan para siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik. Dari pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung

28 Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

29 *Ibid.*

berkaitan dengan proses pembelajaran sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>30</sup>

Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara profesional untuk menyukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan. Yakni otonomi daerah, desentralisasi dan sebagainya, yang kesemuanya ini menuntut peran aktif dan kinerja profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

---

30 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar.

Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) atau *total quality management* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki mutu layanan, sehingga fokusnya di arahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Untuk itu, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi sekolah yang meliputi:

1. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran
2. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah
3. Kemampuan dalam pengorganisasian
4. Kemampuan dalam perencanaan, berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
5. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.<sup>31</sup>

#### **B. Konsep Kepemimpinan yang Efektif**

Konsep tentang kepemimpinan yang efektif lebih banyak berasal dari dunia usaha dan industri dibanding bidang-bidang lainnya termasuk pendidikan. Dalam hal ini penulis berusaha meramu berbagai konsep tersebut agar dapat diterapkan di dunia pendidikan.

##### **a. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif**

Kata efektif secara bahasa memiliki arti yaitu taraf atau tingkat tercapainya suatu tujuan. Lebih lanjut, suatu

---

31 A. Ghazali, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Cahaya Budi, 1977), 37.

usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut dapat dan atau selalu mengarah pada usaha dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dalam suatu kepemimpinan, efektif atau tidaknya secara umum dapat dilihat pada beberapa hal,<sup>32</sup> yaitu:

1) Berorientasi pada tugas

Kepemimpinan yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya para pemimpin yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas. Seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan yang dibutuhkan serta memandu bawahannya dalam menetapkan kinerja yang tinggi.

2) Perilaku yang berorientasi hubungan

Dalam hal ini meliputi, memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karier mereka dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.

3) Kepemimpinan partisipatif

Dalam hal ini, pimpinan lebih banyak supervisi kelompok dari pada mengendalikan tiap bawahan sendiri-

---

32 Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan*, (Jakarta: PT Indeks, 2007), 65-66.

sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan perpecahan konflik. Peran pemimpin dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif dan berorientasi memecahkan masalah.

b. Sifat-sifat Pemimpin yang Ideal

Banyak tokoh yang berusaha merumuskan sifat-sifat pemimpin yang ideal yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin yang sukses. Mereka tidak hanya berangkat dari pemikiran *un-sich*, tetapi didasarkan pada berbagai penelitian tentang pemimpin yang berhasil. Ciri-ciri kepemimpinan yang ideal yang menjadi idaman setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan antara lain<sup>33</sup>:

1) Ketegasan

Pemimpin yang efektif akan selalu bisa menempatkan ketegasan karena ketegasan dalam bertindak perlu disertai sikap yang fleksibel. Ketegasan diperlukan dalam menghadapi situasi diplomatik, terutama yang timbul karena disiplin kerja yang tidak setinggi yang diharapkan.

2) Kemampuan analitik

Berbagai teori tentang kepemimpinan yang efektif dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa efektifitas

---

33 Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2003), 84 – 101.

kepemimpinan seseorang tidak lagi terletak pada kemampuannya untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berfikir. Cara dan kemampuan berfikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pemecahan masalah.

### 3) Pandai mengelola perubahan

Pemimpin masa depan harus terampil dalam melakukan perubahan. Terlebih dalam era informasi seperti sekarang ini, perubahan sosial terjadi sangat cepat. Suatu lembaga akan eksis apabila memiliki pemimpin yang selalu aktif dalam menghadapi setiap perubahan. Sebaliknya, pasif dalam merespon setiap perubahan, lembaga tersebut akan tereliminasi di tengah persaingan global.

### 4) Bisa memilih orang

Keberhasilan seorang pemimpin biasanya diawali dengan ketepatan dia dalam memilih orang untuk menjalankan tugas tertentu. Suatu lembaga yang memiliki banyak pegawai yang tidak berkualitas, akan berakibat pada tidak efektifnya sumber daya yang pada akhirnya tujuan sekolah tersebut tidak akan tercapai secara maksimal.

### 5) Menghindari mengerjakan semua sendiri

Seorang pemimpin yang selalu mengerjakan sendiri segala urusan pada hakikatnya sedang membawa sekolahannya pada jurang kehancuran. Pemimpin yang berhasil, menyadari sepenuhnya bahwa dia tidak tahu segala sesuatu dan banyak keterbatasan yang ada dalam dirinya.



Apapun jabatan pegawai di sekolahannya, ia berpotensi dalam memajukan sekolahannya tersebut.

6) Tidak takut pada kegagalan

Seorang pemimpin yang sukses pasti pernah mengalami kegagalan dalam mengemban tugasnya. Sifat pemimpin yang berhasil tidak pernah takut pada kegagalan. Ia akan aktif mencari solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi, bukan pasif dengan menghindar sejauh mungkin dan belajar dari setiap kesalahan yang ia perbuat dan pantang menyerah untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang. Baginya, kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda.<sup>34</sup>

c. Syarat Kepemimpinan yang Efektif

1). Kekuasaan

Inti dari kepemimpinan yang efektif adalah seberapa besar pengaruh yang diperoleh atas sikap dan perilaku bawahan. Tidak mungkin menjadi seorang pemimpin tanpa adanya proses mempengaruhi bawahan. Maka dalam hal ini, keterampilan seorang pemimpin untuk menggunakan berbagai jenis kekuasaan sangat menentukan bagi efektivitas kepemimpinannya. Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin dalam rangka mempengaruhi dan menggerakkan bawahan

---

34 Rodman L. Drake, *Kepemimpinan Suatu Perpaduan Sifat yang Langka dalam A. Dale Timple, Kepemimpinan (Leadership) Buku II*, (Jakarta: PT. Media Komputindo, 2002), 17.

untuk berbuat atau bekerja. Dalam wilayah yang lebih luas, kekuasaan tidak hanya ditujukan untuk perorangan, tetapi juga untuk kelompok orang atau organisasi atau lembaga lain.<sup>35</sup> Kekuasaan seorang pemimpin bersumber dari beberapa macam. Kekuasaan berdasarkan sumbernya sebagai berikut

- a). Seorang pemimpin berkuasa karena ia selalu memberikan imbalan pada bawahannya.
- b). Kekuasaan seorang pemimpin yang didasarkan pada paksaan terhadap bawahannya.
- c). Seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dari jabatan formalnya.
- d). Seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan karena kemahiran dan pengetahuan yang dimilikinya.
- e). Apabila seorang pemimpin dikagumi oleh orang lain karena berbagai kelebihan yang dimilikinya.<sup>36</sup>

Dalam kehidupan organisasi, kekuasaan hendaknya tidak hanya dimaknai sebagai otoritas formal, tetapi bagaimana seorang pemimpin mampu menggerakkan para pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi walau berbagai hambatan menghadang, mampu menyatukan para pegawainya dalam satu

---

35 Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Media Komputindo, 2002), 163-165.

36 Gary Yukl dan Tom Taber, *Menggunakan Kekuasaan Manajerial dengan Efektif*, dalam A. Dale Timple, *Kepemimpinan (Leadership)*, Buku II, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Media Komputindo, 2002), 71-79.

tujuan, walau berbagai kekuatan lain mengancam, dan mampu menjaga organisasinya dari sifat asal jadi yang ditandai dengan adanya perselisihan karena jabatan dan pertentangan kekuasaan.

## 2). Kewibawaan

Kewibawaan diartikan sebagai kelebihan, keunggulan dan keutamaan, sehingga orang tersebut mampu mengatur orang lain. Sehingga orang lain patuh padanya dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (bekerja).<sup>37</sup> Ada kalanya seorang pemimpin sangat berkuasa tetapi dia sama sekali tidak berwibawa. Seorang pemimpin yang berwibawa akan selalu dijadikan panutan bawahan dan tempat mengadu dari segala permasalahan. Bawahan akan selalu ingin menjadi seperti dirinya. Kewibawaan seorang pemimpin dapat bertambah manakala ia bisa menjaga kepercayaan yang diberikan bawahannya karena kemampuannya yang luar biasa, perhatian yang intensif pada bawahan, selalu menjaga dirinya dari hal-hal yang melanggar norma dan selalu menjadi panutan bawahan dalam berucap, bersikap dan berbuat. Sebaliknya, kewibawaan seorang pemimpin bisa berkurang bahkan hilang ketika ia tidak bisa mempertahankan beberapa hal di atas. Salah satu jalan yang efektif dalam mempertahankan kewibawaan adalah dengan selalu memberikan himbauan yang bermanfaat bagi diri pemimpin tersebut dan bawahannya serta menjadikan dirinya sebagai figur dari setiap himbauan tersebut.

---

37 Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan....*, 33.

Pemimpin hendaknya konsisten dalam ucapan, sikap, dan perbuatannya.

### 3). Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan orang pada umumnya. beberapa kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a). Kapasitas seperti kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan dalam memberikan penilaian.
- b). Prestasi yaitu gelar kesarjanaan dan penguasaan dalam bidang ilmu pengetahuan.
- c). Tanggung jawab dalam bentuk mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, dan punya hasrat untuk unggul.
- d). Partisipasi aktif yaitu memiliki sosialibilitas tinggi, suka bekerja sama dan mudah menyesuaikan diri.
- e). Status seperti kedudukan sosial ekonomi, populer dan tenar.<sup>38</sup>
- f). Memiliki kekuatan jasmani dan rohani

Kekuatan rohaniah dan badaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang bekerja dalam waktu lama dan berat. Kekuatan jasmani berupa kekuatan dan tenaga yang istimewa. Sedangkan kekuatan rohaniah

---

38 Stogdill, *Personal Factor Associated with Leadership*.....,31-32.

antara lain berupa semangat juang, motivasi kerja, kesabaran dan kemauan yang luar biasa.

g). Memiliki Stabilitas Emosi

Pemimpin yang baik memiliki emosi yang stabil. Ia sangat pandai menahan emosinya, tidak mudah tersinggung dan sangat menghormati setiap pendapat pegawainya dan berjiwa pemaaf.

h). Memiliki Kemampuan Tentang Relasi Insani

Salah satu tugas pokok dan fungsi pemimpin adalah mengembangkan bakat dan potensi pegawainya. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang kemampuan para pegawainya sehingga dapat menilai kelebihan dan kekurangan mereka.

i). Memiliki Kejujuran

Pemimpin yang baik akan selalu berlaku jujur, baik terhadap dirinya maupun bawahannya. Dia konsisten dengan apa yang telah diputuskan dan tidak pernah mencari kambing hitam ketika melakukan kesalahan.

j). Memiliki Sikap yang Objektif

Sikap objektif diwujudkan dalam bentuk menyikapi segala permasalahan dengan hati nurani. Keputusannya selalu didasarkan pada bukti-bukti, bukan prasangka dan emosi.

k). Memiliki Keterampilan Berkomunikasi

Pemimpin yang baik memiliki kemahiran dalam menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud

pernyataan orang lain dan pandai memenej situasi yang berpotensi konflik.

1). Memiliki Kecakapan Teknis dan Manajerial.

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemampuan teknis tertentu. Dia juga ahli dalam membuat rencana, mengelola sumber daya, membuat keputusan, mengarahkan dan mengontrol jalannya roda organisasi.

Kepemimpinan sekolah dapat dipandang dari sudut pandang guru, siswa, orang tua, masyarakat dan badan-badan pemerintah yang mempengaruhi proses penilaian kualitas kepemimpinan. Secara historis kepemimpinan sekolah dipandang sebagai orang yang diberi tugas di sekolah yang bertanggung jawab hanya untuk memimpin bawahannya menuju pada keberhasilan sekolah. Bentuk sekolah semacam ini seperti seseorang yang sedang naik kuda dengan cambuk ditangan, memberi aba-aba perintah dengan harapan semuanya akan menuruti. Pada saat ini kepemimpinan bersifat kontekstual dan kompleks dan lebih dari sekedar teriakan perintah. Untuk itu Hogan, Curphy dan Hogan, menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan ajakan orang lain untuk berdampingan dalam kurun waktu tertentu untuk menangani persoalan individu dan mencapai tujuan yang dianggap penting bagi kelompok. Selanjutnya, kepemimpinan adalah ajakan, tidak dominasi; orang yang dapat memerintah orang lain untuk dapat melaksanakan perintahnya karena pengaruh kekuasaannya dianggap bukan pemimpin.

Kepemimpinan hanya terjadi bilamana orang lain selama beberapa waktu dengan sukarela bersedia mengadopsi , menerima tujuan kelompok sebagai tujuannya sendiri. Kepemimpinan membangun kohesivitas, keeratan hubungan dan membangun tujuan yang berorientasi pada tim yang memungkinkan untuk dapat bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan dan memenuhi misinya. Hubungan kausal dan hubungan definitif terjadi antara kepemimpinan dan kinerja tim. Blanchard, Hybels, dan Hodges mencatat bahwa kepemimpinan menyangkut persoalan memberikan layanan dan dimulai dari dalam dan bergerak keluar untuk melayani orang lain. Kepemimpinan tersebut mempunyai kemampuan berfikir, memelihara pertumbuhan dan perkembangan orang lain, bersedia mendengarkan, dan tidak terlalu banyak memikirkan diri sendiri saat mengemban tugas kinerjanya.





# BAB IV

## PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH

### A. Pengertian Peningkatan Mutu

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut Juran, bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah menggambarkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat<sup>39</sup>. Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan. Menurut Crosby<sup>40</sup>, mutu adalah sesuatu yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik input, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming, adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat

---

39 J.M. Juran, *Leadership for Quality*, (USA: Juran Institute, Inc. 1989)

40 P.B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: New American Library, 1979)

menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasarnya)<sup>41</sup>.

Pelanggan dalam lembaga pendidikan atau sekolah terdiri dari pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal utama sekolah adalah siswa dan sekaligus sebagai input utama (*main input*) yang akan diproses menjadi lulusan. Pelanggan eksternal kedua dan seterusnya adalah orang tua, dunia usaha, pemerintah dan pendidikan lebih lanjut. Untuk mewujudkan pendidikan yang dapat memuaskan pelanggan eksternal tersebut, maka kepala sekolah terlebih dahulu memuaskan pelanggan internalnya, yaitu para guru, pustakawan, laboran, tenaga administrasi, tenaga keamanan dan tenaga kebersihan. Pengertian mutu menurut Oemar Hamalik dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar.<sup>42</sup>

---

41 W.E. Deming, *Out of Crisis*, (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1986)

42 Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990) cet. ke 1 hal. 33.

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, .Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional an efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.<sup>43</sup>

Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring dengan perubahan jaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di Sidney, Australia yang mencakup : a) *School Review*, b) *Quality Assurance*, dan c) *Quality Control*, dipadukan dengan model yang dikembangkan di Amerika Serikat oleh Donald Adams, dkk. Dan model peningkatan mutu sekolah dasar yang dikembangkan oleh Sukamto, dkk. Dari IKIP Yogyakarta.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di sekolah itu sendiri, mengaplikasikan

---

43 Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud 1996), hal.8.

sekumpulan teknik, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya disingkat MPM, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak: Kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

Globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Untuk melakukan hal tersebut, peranan manajemen pendidikan sangat signifikan untuk menciptakan sekolah atau madrasah yang bermutu.

Lulusan bermutu merupakan SDM yang kita harapkan bersumber dari sekolah atau madrasah yang bermutu (efektif). Sudah siapkah sistem pendidikan kita untuk menetaskan mutu SDM yang mampu berkompetisi secara profesional dengan bangsa lain? Sebelum kita melangkah kesana dunia pendidikan harus memenuhi hal-hal sebagai berikut:<sup>44</sup>

1. Perbaikan manajemen pendidikan sekolah atau madrasah
2. Persediaan tenaga kependidikan yang profesional
3. Perubahan budaya sekolah/madrasah (visi, misi, tujuan dan nilai)

44 Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu...*, hal. 15-16.

4. Peningkatan pembiayaan pendidikan
5. Pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap pendidikan

Selain itu untuk menjawab berbagai permasalahan yang ada di lingkungan pendidikan terletak pada Manajemen Mutu Terpadu yang akan memberi solusi para professional pendidikan untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan. Karena Manajemen Mutu Terpadu dapat digunakan untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis dan pemerintah. Manajemen Mutu Terpadu dapat membentuk masyarakat responsive terhadap perubahan tuntutan masyarakat di era globalisasi ini. Manajemen Mutu Terpadu juga dapat membentuk sekolah yang tanggap dan mampu merespon perubahan yang terjadi dalam bidang pendidikan demi memberikan kepuasan pada stakeholder.

Peningkatan *kualitas pendidikan* merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator

kekurang berhasil ini ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SLTP dan SLTA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

### **B. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.**

Implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan menurut Umaidi dalam Saiful Sagala<sup>45</sup>, dapat ditelusuri pada beberapa indikator yaitu; lingkungan sekolah yang bersih aman dan tertib, sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, sekolah mempunyai kepemimpinan yang kuat, adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, staf, siswa) untuk berprestasi, adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan IPTEK, adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administrasi yang pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan atau perbaikan mutu, adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid atau masyarakat.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah, karena itu hubungan kepala sekolah dan para bawahan perlu diciptakan suasana iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan

---

45 Saiful Sagala, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan* 306

yang dapat menumbuhkan kreatifitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik.<sup>46</sup> Dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak bisa lepas dari apa yang dinamakan prinsip mutu, dimana prinsip ini adalah pondasi awal bagaimana sebuah mutu bisa ditingkatkan, dalam hal ini ada beberapa hal yang perlu di perhatikan. Menurut Deming<sup>47</sup> jika menghendaki tercapainya mutu maka: 1). Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikannya dengan upaya prencapaian mutu, 2). Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga, 3).Peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna peningkatan produktivitas, 4). Pelatihan dan pekerjaan, 5). Kepemimpinan lembaga, 6). Menghilangkan rasa takut, 7). Hilangkan penghalang antar departemen dan biro, 8). Mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target, dan mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat menigkatkan mutu kerja, 9). Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah, 10). Hilangkan penghambat yang dapat merusak hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya, 11). Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat, 12). Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.

Peningkatan mutu dalam pendidikan memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk mengubah cara-

46 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2002) 57

47 Sagala, *Manajemen....*, 297

cara tradisional menjadi sekolah yang bermutu tinggi, integritas tinggi terhadap aturan untuk menimbulkan komitmen terhadap semua level, untuk mencapainya itu harus butuh manusia yang paham akan konsep mutu dan memiliki rancangan ke depan. Sekolah harus melakukan inovasi dan mau melangkah maju untuk mencapai visi dan misi sekolah. Warga sekolah harus menyadari bahwa mutu harus memuaskan pelanggan dan mutu akan mempengaruhi kinerja warga sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah harus menjadi motor penggerak dalam proses peningkatan mutu disekolah secara terus-menerus. Warga sekolah harus merespon kebutuhan pelanggan guna mencapai mutu yang diinginkannya sehingga sekolah mampu berkompetisi dengan sekolah lainnya.

Dalam hal ini peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu harus mempunyai, visi sekolah, komitmen yang jelas dalam meningkatkan mutu, kemampuan mengkomunikasikan pesan mutu, rapat tentang kebutuha-kebutuhan pelanggan, jaminan bahwa suara pelanggan atau kritik konstruktif pelanggan perlu ditindak lanjuti, pengembangan staf melalui diklat kemudahan naik pangkat, mengarahkan inovasi, menjamin bahwa struktur organisasi didefinisikan secara jelas berdasarkan tanggungjawab masing-masing dan memberikan delegasi wewenang dengan tepat penuh tanggung jawab, komitmen merombak hambatan-hambatan yang yang direkayasa baik secara struktural maupun kultural, pembangunan tim efektif, pengembangan mekanisme yang



tepat untuk melakukan pemantauan dan penilaian yang berhasil atau evaluasi<sup>48</sup>

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu guru harus siap dengan segala kewajiban baik secara manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik, mulai dari jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk, penempatan alat-alat lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik.<sup>49</sup> Keberhasilan dalam menerapkan MMT dalam lembaga pendidikan tergantung dari visi yang digunakan oleh tenaga pengajar dan para pemimpinnya. Sasarannya adalah memperbaiki proses belajar mengajar dengan memberdayakan peserta didiknya dan meningkatkan tanggung jawabnya dalam proses belajar.<sup>50</sup>

Kerangka kerja dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan sebagaimana di kemukakan Umaedi meliputi<sup>51</sup>:  
**Sumber Daya**, artinya sekolah harus mempunyai fleksibilitas

---

48 Husain Anwar, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset*, (Jakarta Bumi Aksara, 2006) 550

49 E. Mulyasa, *Manajemen.....*, 58

50 Anwar, *Manajemen.....*, 568

51 Sagala, *Manajemen.....*, 306

dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional atau administrasi pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk *Pertama*, memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu. *Kedua*, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaanya. *Ketiga*, pengurangan kebutuhan birokrasi pusat. **Pertanggung Jawaban**, artinya sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat, maupun pemerintah. Tanggung jawab ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menujikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. **Kurikulum**, berdasarkan standar kurikulum yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan yang ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini, (1) pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa (2) bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. (3) pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamia sekola. **Personil Sekolah**, sekolah bertanggung jawab dan terlibat langsung dalam proses rekrutmen dalam artipenentuan jenis guru yang diperlukan

dan pembinaan structural staf sekolah mulai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya. Sementara itu untuk meningkatkan keprofesionalan, pembinaan terhadap mereka harus dilakukan secara berkesinambungan dan atas dasar inisiatif sekolah. Manajemen peningkatan mutu pendidikan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat.

Novipriani dan D. Wahyu Ariani dalam bukunya Husaini Usman memberikan cara untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan yaitu, lembaga pendidikan harus mempunyai kepemimpinan yang kuat, mengadakan perbaikan-perbaikan system secara berkesinambungan, menerapkan metode statistic dan kualitatif, memiliki visi dan nilai bersama, menyampaikan pesan dan perilaku yang konsisten kepada pelanggan.<sup>52</sup> Filosofi manajemen mutu terpadu selalu menuntut perubahan untuk perbaikan sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama dalam penerapannya. Perubahan tersebut meliputi metode pengajaran, prestasi peserta didik, komunikasi, pelayanan, misalnya penyediaan kantin sekolah, transportasi sekolah, pemeliharaan dan pembelian. Dengan kesadaran untuk selalu melakukan perbaikan dan berkesinambungan maka manajemen peningkatan mutu dalam pendidikan akan terlaksana. Dalam manajemen mutu terpadu lebih menekankan pada budaya dari pada teknik.<sup>53</sup>

---

52 Husaini, *Manajemen.....*, 568

53 Ibid

Sagala menjelaskan bahwa strategi implementasi peningkatan mutu pendidikan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akdemis, administrasi (siswa, guru, staf, dan keuangan)
- b. Melakukan evaluasi diri, untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personol sekolah, kinerja sekolah dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek itelektual dan keterampilan maupun aspek lainnya.
- c. Berdasarka analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, tujuan, dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal yang paling penting dalam identifikasi kebutuhan, perumusan visi misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumberdaya dan pengelolaan kurikulum termasuk indicator pencapaian peningkatan mutu.
- d. Berangkat dari visi misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakat

merencanakan dan menyusun program jangka panjang dan jangka pendek beserta anggarannya.<sup>54</sup>

Menurut Hadari Nawawi<sup>55</sup>, bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses penerapannya, jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut :

1. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
2. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
3. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
4. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab – sebabnya.
5. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
6. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
7. Peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu

---

54 Sagala, *Manajemen....*, 308

55 Nawawi, *Manajemen.....*, 42

mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan politik pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan. Kalau kemauan politik pemerintah sudah ada, tinggal pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pelaksana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang mungkin muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.<sup>56</sup>

### C. Strategi Pembaharuan Manajemen Mutu Pendidikan

Ada beberapa strategi yang perlu diterapkan dalam melakukan pembaharuan manajemen mutu pendidikan Islam di antaranya sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki dan memperbaharui sistem pendidikan bangsa.
2. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuannya yang nantinya akan dibutuhkan guna bersaing di dunia global. Hal ini menuntut setiap personil sekolah memahami bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna

---

56 Mulyasa, *Manajemen.....*, 62

(*customer*) dan setiap personil sekolah adalah pemasok (*supplier*). Pengguna pertama dari sekolah adalah keluarga/ orang tua selain juga sebagai pemasok. Sebenarnya ada dua macam pengguna yakni pengguna internal dan pengguna eksternal. Pengguna internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan majlis sekolah sedangkan pengguna eksternal adalah masyarakat, pimpinan perusahaan-industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi dan lembaga keamanan. Jadi strategi utama dalam hal ini adalah berfokus pada kustomer atau pengguna mutu lulusan dari proses pendidikan.

3. Mutu pendidikan akan dapat diperbaiki dan diperbaharui jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntabilitas dan rekognisi. Dalam peningkatan mutu pendidikan juga berdasar pada konsep dan pemahaman bahwa pendidikan sebagai sistem yang memiliki sejumlah komponen seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Diantara komponen-komponen tersebut harus terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistemnya.
4. Kunci utama dalam melakukan perubahan guna peningkatan dan pembaharuan manajemen mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua personil baik guru maupun staf sekolah telah

memiliki komitmen pada perubahan maka pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktifitas dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasi yang akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah dan mengembangkan program baru.

5. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah adanya sistem pengukuran yang memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu dan pembaharuan manajemen mutu pendidikannya, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat. Jadi para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Melalui pengumpulan data ini juga para profesional pendidikan akan mengetahui nilai tambah dari pendidikan, kelemahan dan hambatan yang dihadapi serta upaya penyempurnaannya.
6. Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat” karena peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat. Hal ini dijelaskan dalam filsafat mutu



yang menganut prinsip bahwa tiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna maka harus selalu diadakan perbaikan dan disempurnakan dengan pembaharuan mutunya.<sup>57</sup>

#### D. Hambatan – Hambatan dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan

Adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri bahwa bangsa Indonesia saat ini sedang dihadapkan pada transisi yang sungguh sangat problematis dan melelahkan. Problem transisi itu ditandai oleh tiga hal yang menghambat peningkatan mutu pendidikan, yaitu

1. Rendahnya Sumber Daya Manusia (SDM), kesempatan mengikuti pendidikan sangat kecil dan krisis multi-dimensional yang melelahkan, maka anggota masyarakat yang mengalami kegemangan dalam menghadapi masa depannya.
2. Pelaksanaan kehidupan demokratis yang masih berada pada tahap “*Remaja puberitas*” ternyata menyebabkan setiap pengambilan keputusan selalu mengutamakan kuantitas atau jumlah yang besar meskipun tidak menggambarkan kebenaran
3. Problem yang kita hadapi juga mencakup problem kepemimpinan. Sejumlah pemimpin tidak memiliki

---

57 Nana Syaodih Sukmadinata dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), 9-13

kelayakan intelektual, jiwa kepemimpinan, moral, dan tingkat kejujuran.<sup>58</sup>

Lemahnya Sumber Daya Manusia (SDM) hasil pendidikan juga mengakibatkan lambannya Indonesia bangkit dari keterpurukan sektor ekonomi yang merosot secara signifikan dari tahun ketahun. Sehingga Schotz dan Solow, dalam Dede Rosyada menegaskan bahwa, pendidikan merupakan faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).<sup>59</sup> Hal ini dapat dilihat pada negara maju, dimana kemajuan ekonomi yang didapatnya tidak lepas dari peranan pendidikan di negara tersebut.

Selain hal diatas ada juga beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan. Mortimore, dalam bukunya Hendyat Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas pendidikan dapat ditingkatkan

1. Kepemimpinan yang positif dan kuat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa faktor kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan.
2. Harapan yang tinggi: Tantangan bagi berfikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan

---

58 Syahrir Harahab. *Penegakan Moral Akademik Didalam dan Diluar Kampus*. (Cet I. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 64-65.

59 Dede Rosyada, *Paradikma Pendidikan Demokratis*. (Cet I. Jakarta : Prenada Media, 2004), 2.

kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan.

3. Monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa tidak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring.
4. Tanggungjawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggungjawab, disiplin, kreatif, dan trampil.
5. Intensif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan intensif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa.
6. Keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi dari tanggungjawab pendidik.
7. Perencanaan dan pendekatan yang konsisten.<sup>60</sup>

Faktor lain yang juga yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan antara lain:

1. Faktor tujuan pendidikan.
2. Faktor masukan atau imput pendidikan.
3. Faktor manajemen dan supervisi pendidikan.
4. Faktor personel pendidikan (siswa, guru, staf, kepala sekolah, pengawas)

---

60 Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran*, (Cet: I MrialangNeg, Universitas Malang, 2005), 94-96.

5. Faktor sarana dan prasarana pendidikan (kurikulum, fasilitas, peralatan, belajar, gedung, bengkel, perpustakaan dan lain-lain).
6. Faktor instansional (semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan).
7. Faktor ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang dipelajari siswa.<sup>61</sup>

61 *Ibid....*, 96.

# BAB V

## PEMBAHASAN

### Konsep Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dalam Bidang Pendidikan

umber daya manusia merupakan pilar yang paling utama dalam memajukan kualitas pendidikan. Banyak kekhawatiran dalam kesiapan SDM ini, di antaranya belum terpenuhinya lapangan kerja dengan kemampuan sumber daya yang ada. Prinsip *the right man on the right place* semakin jauh pelaksanaannya. Masih terjadi praktek penyimpangan seperti pengangkatan pengelola pendidikan yang tidak memperhatikan latar belakang dan profesionalisme. Misalnya kepala dinas pendidikan diangkat dari mantan camat atau kepala dinas lain yang tidak mengerti masalah pendidikan. Meskipun para mantan pejabat tersebut pernah mengurus orang banyak, mereka mempunyai karakteristik yang berbeda dengan peserta didik dan manusia yang berkecimpung dalam bidang pendidikan.

Pemberdayaan dalam hal ini adalah konsep yang menggambarkan tentang bagaimana sebuah organisasi pendidikan mampu untuk mengoptimalkan sumber daya manusia di bidang pendidikan sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya, pemberdayaan merupakan penciptaan dan

pendidikan, sehingga semua orang dalam suatu lembaga atau organisasi pendidikan memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi dan berinovasi. Pemberdayaan merupakan kata dari peristilahan inggris *Empowerment*, kata dasar istilah ini adalah verba *empower*, yang arti dasarnya “memberikan kemampuan atau kapasitas melakukan sesuatu”. Kata dasar verba ini adalah nomina *power*, yang artinya dasar “kemampuan atau kapasitas melakukan sesuatu”. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dimaknakan bahwa arti dasar *empowerment* adalah proses memberikan kemampuan atau kapasitas melakukan sesuatu. Pengertian ini dalam manajemen pada umumnya dikaitkan dengan SDM, dikatakan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM).

Pemberdayaan sebenarnya bukanlah hal yang absolut tetapi lebih banyak merupakan “*a matter of degree*” artinya tingkat pemberdayaan bagi setiap individu dan tim tidaklah harus sama porsi atau kadarnya. Bahkan untuk tugas individual tertentu atau tanggung jawab kelompok kerja tertentu dalam bidang keputusan yang berlainan dapat diberlakukan pemberdayaan dengan kadar yang berbeda. Upaya memberikan otonomi, wewenang, dan kepercayaan kepada setiap individu serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat menyelesaikan tugas yang diembannya merupakan suatu kondisi yang perlu diciptakan oleh pemimpin organisasi khususnya dalam dunia pendidikan.

Pemberdayaan sumber daya manusia di dalam lingkungan bekerja merupakan upaya menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi semua pegawai, yang pelaksanaannya dapat dilakukan

secara perorangan maupun kelompok. Untuk memberdayakan sumber daya manusia tersebut mereka perlu mendapatkan informasi secara jelas dan akurat tentang apa yang menjadi visi dan misi yang dicanangkan dari suatu program yang telah ditetapkan. Informasi tentang visi dan misi diharapkan mereka tidak hanya dalam rangka memahami tetapi lebih dari itu adalah untuk ikut memberi masukan–masukan yang berarti bagi perencanaan dan pelaksanaan dari suatu program yang dikelola secara bersama-sama, sehingga akan berdampak pada tumbuhnya sikap memiliki (*sense of belongingness*) bagi setiap individu dalam lingkungan kerja, yang akhirnya motivasi dan moral kerja menjadi tinggi. Beberapa kondisi yang perlu diciptakan dalam suatu lingkungan kerja untuk mewujudkan proses pemembrdayaan antara lain adalah:

#### 1. **Komitment (*Commitment*)**

Komitment adalah bentuk kesepakatan dari semua pihak yang berhubungan dengan upaya mewujudkan prakondisi yang mendukung, seperti: 1). Tersedianya informasi yang sah dalam organisasi lingkungan kerja (*valid information*). 2). Kesepakatan untuk membuat pilihan bebas (*Choice*), 3). Saling menaruh sikap percaya di antara sesama warga organisasi dalam lingkungan bekerja (*trust*). 4). Adanya ketentuan yang konstruktif dan dinamis (*openness*). 5). Mengembangkan rasa tanggungjawab pada organisasi di lingkungan bekerja (*responsibility*), 6). Keterlibatan bagi setiap individu dalam berbagai kegiatan pada organisasi di lingkungan kerja (*Imvolment*).

## 2. Menghargai Setiap Peran Individu dan Keberhasilannya

Menempatkan keberhasilan individu sebagai keberhasilan bersama, bahkan perlu di upayakan agar keberhasilan juga dijadikan kesempatan emas untuk mengajarkan nilai-nilai baru kepada banyak pihak walaupun keberhasilan meski kecil sekalipun perlu dihargai. Dalam menghargai setiap individu ada beberapa hal yang bisa dijadikan sebagai acuannya sebagai berikut: 1). Tetapkan ukuran kinerja, 2). Ciptakan mekanisme pengukuran hasil kerja. 3). Ciptakan sistem penghargaan yang kreatif. 4). Usahakan setiap keberhasilan diketahui secara umum. 5). Menyebarkan setiap keberhasilan setiap individu atau tim. 6). Menjadikan setiap peluang sebagai kesempatan belajar, 7). Menciptakan suasana keterbukaan, 8). Melibatkan setiap individu dalam proses-proses kegiatan dari program yang dicanangkan bersama. 9). Mengembangkan suasana saling percaya dalam lingkungan kerja. Dengan demikian keterpaduan potensi setiap peran individu akan membentuk kelompok kerja yang inovatif dan terberdaya dalam menghargai setiap pekerjaan dan menunjukkan komitmen dengan keterlibatannya secara langsung.

## 3. Menerapkan Pemberdayaan Tim (*Empowerment-Team*)

Stamatis mengatakan bahwa tim merupakan sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah, serta



menyepurnakan proses; yang berkerjasama dan berinteraksi secara efektif dan memberikan motivasi yang diharapkan bagi organisasi. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim dalam lingkungan kerja adalah 1). Bahwa pemikiran dari dua orang atau lebih cenderung lebih bagus dari pada pemikiran satu orang. 2). Konsep sinergi ( $1+1>2$ ), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik dari pada jumlah bagiannya (anggota individual). 3). Anggota tim dapat saling lebih mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu. 4). Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

### **Menumbuhkan Kemitraan (*Alignment*) Internal di Lingkungan kerja**

Kemitraan di lingkungan kerja merupakan suatu kiat untuk menumbuhkan kebersamaan dalam kesetaraan dalam mencapai satu kesamaan derap langkah, irama dan arah perjalanan organisasi, dalam hal ini bukan bermaksud bahwa kesetaraan adalah menyamaratakan kemampuan individu, tetapi juga tidak berarti bahwa kesetaraan dapat ditentukan seenaknya. Kesetaraan adalah bermaksud menggalang kekuatan untuk menciptakan nilai tambah dari ikatan yang dibuat akibat dari tumbuhnya kemitraan di lingkungan kerja. Beberapa kondisi yang perlu diwujudkan untuk tumbuhnya kemitraan di lingkungan kerja adalah sebagai berikut : 1). Adanya tata nilai, suasana dan kekuasaan menjadi mitra bersama di lingkungan kerja (*Shared Values, Norms and Power*). 2). Adanya

suasana kesederajatan dalam berbagai aspek kerjasama (*Equality*). 3). Adanya keuntungan yang diterima oleh semua individu yang terlibat (*Mutual Benefits*). 4). Adanya jaringan bekerja yang saling menunjang pertumbuhan bersama (*Networking*). 5). Adanya kerjasama yang efektif dan produktif (*Collaboration*).

#### **5. Mempersatukan Keberagaman Potensi**

*Keberagaman* terdapat dalam berbagai aspek pada sumberdaya manusia, heterogenitas itu akan semakin intensif dan ekstensif yang mengemuka pada sumber daya manusia di abad 21 ini sekaligus merupakan tantangan utama bagi seorang pemimpin atau ketua untuk memberdayakan menjadi potensi pada lingkungan kerja. Semua keberagaman itu harus mendapat perhatian dalam sistem dan proses. Karena itu adalah suatu kelemahan mendasar bila mengadakan atau memaksakan sentralisasi pengelolaan dengan berbagai domain-domainnya. Dalam hubungannya dengan keberagaman ini Daulat P. Tampubalon, menekankan bahwa ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu 1). Jangan menganggap suatu kesalahan disebabkan oleh faktor yang bersifat khusus (bagian dari keberagaman), padahal disebabkan oleh faktor yang bersifat umum; 2). Sebaliknya, jangan menganggap suatu kesalahan disebabkan oleh faktor yang bersifat umum, padahal disebabkan oleh faktor yang bersifat khusus. Hal itu perlu dicari akar masalahnya dan solusinya yang tepat untuk memperoleh keseimbangan. Lingkungan kerja harus ditumbuhkan dan dikembangkan sifat dan sikap

untuk hidup secara damai dan harmonis dalam konteks keberagaman individu sebagai pegawai dan pengelola. Esensi pemersatu adalah mampu mempersatukan semua unsur dan potensi yang berbeda-beda sehingga menjadi kekuatan sinergis yang bermanfaat bagi semua pihak. Implikasi pengertian ini adalah adanya kesadaran yang tinggi bahwa lingkungan kerja sebagai suatu sistem selalu mengandung keberagaman. Keberagaman sumber daya manusia dilingkungan kerja, bagi seorang pemimpin pemersatu adalah suatu keindahan dan kekuatan yang dapat membawa kebahagiaan. Untuk itu agar sumber daya manusia dilingkungan kerja terberdaya harus selalu ada usaha mendorong, memotivasi, dan membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih berkualitas.

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai salah satu bagian dari Manajemen Organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja Sumber Daya Manusia yang bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan Sumberdaya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai

Sumber Daya Manusia pendidikan baik Pendidik maupun Sumber Daya Manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas Sumber Daya Manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan.

Dinamika perkembangan masyarakat melaju sangat pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga menuntut semua pihak untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah memunculkan paradigma baru dalam mencapai keberhasilan, yaitu dengan persaingan. Tantangan persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi menuntut peningkatan kualitas profesi dan efisiensi secara terus menerus, sehingga kemampuan daya saing profesional bisa lebih kompetitif. Era globalisasi mengubah hakekat kerja dari amatiran menuju kepada profesionalisasi di segala bidang dan aspek kehidupan. Termasuk di dalam perubahan global adalah profesi guru. Sesuai dengan tuntutan perubahan masyarakat global, tugas guru juga dituntut profesional dalam bidangnya.

Terdapat beberapa metode memberdayakan SDM melalui jalur belajar yang dapat dilaksanakan di bidang pendidikan, sebagai berikut:

## 1. Peningkatan kualifikasi pendidikan

Peningkatan kualifikasi pendidikan akan sangat menguntungkan baik kepada individu maupun bagi lembaga. Keuntungan individual diperoleh karena peningkatan kualifikasi pendidikan disamping merupakan agen pencerahan (*enlightment agent*) bagi guru juga menambah poin untuk kepentingan sertifikasi dan kenaikan jabatan guru dan pangkatnya. Bagi tenaga kependidikan, peningkatan kualifikasi ini sangat mungkin akan membantu memperlancar kenaikan jabatan dan pangkat mereka. Secara institusional, perbaikan kualifikasi pendidikan disamping berarti perbaikan konformitas kriteria SDM juga berarti peningkatan kompetensi SDM yang diperlukan demi mutu proses dan hasil pekerjaan yang diharapkan. Dengan alasan ini, mereka yang sudah memenuhi kualifikasi-pun hendaknya terus didorong untuk melanjutkan pendidikannya. Dorongan yang dimaksud dapat berupa satu atau gabungan dari a) pemberian motivasi yang sungguh-sungguh dan terus menerus, b) pemberian status tugas belajar atau setidaknya ijin belajar, c) dispensasi waktu jika diperlukan, dan jika mungkin, d) penyediaan fasilitas termasuk pemberian beasiswa baik penuh maupun sebagian.

Masalah yang sering muncul dan teramati di lapangan berkaitan dengan pendidikan formal ini adalah sebagai berikut. Menempuh pendidikan relatif makan waktu. Sering juga terjadi pendidikan yang berkualitas berbanding lurus dengan waktu tempuh. Sehingga, justru

lembaga pendidikan yang kurang berorientasi mutu menjadi pilihan. Fokus diarahkan pada perolehan ijazah tanpa mempedulikan peningkatan nyata pada kualitas.

Oleh karenanya, perlu diingatkan agar mereka yang bekerja pada sekolah memperhatikan betul unsur mutu dalam pemilihan lembaga kependidikan. Hendaknya dipilih lembaga pendidikan, baik di dalam maupun di luar negeri, yang secara nyata mengedepankan kualitas. Para pemangku kepentingan (*stake holders*) sekolah: kepala sekolah, komite sekolah, kepala dinas pendidikan, pejabat-pejabat departemen pendidikan nasional, dan bupati/walikota, selain membantu mempermudah para pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan studinya, hendaknya juga memperhatikan benar-benar unsur kualitas agar terjaga kesetaraan kualitas dengan kualifikasi pendidikan yang disandang oleh mereka. Selain itu pemilihan jurusan yang sesuai dengan bidang tugas juga perlu mendapat perhatian.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Diklat umumnya diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi yang memiliki tugas pembinaan terhadap sekolah berkisar mulai dari tingkat Kabupaten/Kota sampai tingkat pusat bahkan tingkat internasional. Berbeda dengan pendidikan formal, diklat bersifat luwes dalam hal waktu. Diklat dapat dilangsungkan dari bilangan jam sampai bilangan bulan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Diklat dapat diselenggarakan dengan materi sesuai dengan kebutuhan atau keinginan sehingga hampir

semua fungsi pendidikan di sekolah dapat di-diklat-kan: manajemen, kepemimpinan, proses belajar mengajar, administrasi, dan sebagainya. Disamping itu, instruktur diklat dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan. Mereka dapat dipilih dari kalangan akademisi, teknisi, maupun praktisi sehingga diklat dapat bersifat teoritis, teknis, maupun praktis.

Karena keluwesan diklat hampir pada seluruh aspeknya, diklat sering dijadikan jalan keluar untuk mengatasi masalah kualitas SDM. Catatan yang perlu diungkap agar diklat dapat benar-benar menjadi solusi bagi masalah mutu SDM adalah bahwa pelaksanaan diklat hendaknya setia kepada tujuan. Tidak jarang dijumpai diklat dipakai sebagai '*proyek*' yang secara ekonomis menguntungkan para penyelenggara sehingga fokus perhatian mereka bukan pada tercapainya tujuan diklat secara efektif. Hasilnya bukan diklat bermutu yang benar-benar menjadi solusi masalah mutu SDM tetapi sebaliknya menurunkan kadar kepercayaan peserta diklat. Kontrol yang ketat dari mereka yang berwenang agar diklat tidak disalahgunakan perlu dilakukan dengan serius.

### 3. Kursus

Seperti halnya diklat, kursus diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi di luar sekolah. Bedanya, diklat diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi nirlaba, sedangkan kursus biasanya oleh organisasi berorientasi laba. Karena berorientasi bisnis, lembaga pengelola kursus umumnya berusaha menjual produk jasanya

dalam kualitas maksimal yang dapat mereka tawarkan. Umumnya, harga jasa mereka berbanding lurus dengan kualitas jasa yang mereka tawarkan. Jika tidak, mekanisme pasar akan 'bertindak'. Oleh karena mekanisme pasar ini, memilih lembaga kursus yang bermutu relatif lebih gampang dibanding dengan menentukan kualitas pada sebuah diklat. Jika kursus menjadi pilihan, yang penting dilakukan adalah penyiapan dana yang sesuai dengan mutu kursus yang dipilih. Yang perlu dilakukan oleh pemakai jasa kursus agar tidak membeli terlalu mahal adalah membandingkan kualitas jasa yang mereka jual dengan jasa sejenis dari penjual lain.

#### **4. Peningkatan Budaya Membaca**

Tanpa perlu dibicarakan panjang lebar membaca masih terbukti sebagai cara belajar yang sangat efektif. Bahan dan waktu membaca dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kesempatan yang dimiliki oleh individu. Problem yang paling dominan berkenaan dengan membaca di Indonesia adalah masih rendahnya minat baca dan terbatasnya bahan bacaan. Untuk meminimalisasikan problem ini, para pemimpin kalangan pendidikan hendaknya terus-menerus memotivasi anak buah untuk meningkatkan kebiasaan membacanya.

Disamping itu tentu diperlukan penyediaan bacaan yang sesuai dengan kebutuhan. Dewasa ini masalah bahan bacaan cetak yang relatif mahal dapat dibantu diatasi dengan menambah sumber bacaan dari CD dan internet. Penyediaan fasilitas ICT canggih ini dan pengenalan cara



mencari bahan bacaan elektronik ini aharus dilakukan oleh sekolah jika kebiasaan membaca betul-betul ingin didongkrak.

#### 5. Aktif dalam Mail list

Mail list adalah group e-mail yang biasanya diikuti oleh orang-orang dalam kelompok minat tertentu. Para guru dan tenaga kependidikan di sekolah akan mendapatkan keuntungan besar jika mereka aktif dalam mail list yang beranggotakan sejawat baik dari dalam maupun luar sekolah, baik dari dalam maupun luar negeri. Melalui media ini banyak informasi dapat di sebar luaskan dan banyak masalah mungkin dapat dicarikan jalan keluarnya. Jika ingin membuat mail-list sendiri, diperlukan fasilitator yang berdedikasi tinggi dan tegas dalam menyaring arus informasi yang layak untuk di up-load dalam mail list. Disamping itu, diperlukan pula keaktifan masing-masing anggota dalam sharing informasi, masalah dan jalan keluarnya.

Adapun usaha yang dapat dilakukan dalam pemberdayaan bagi para guru adalah sebagai berikut :

1. Ada keinginan pimpinan untuk memberi tanggung jawab atau wewenang dalam meningkatkan kompetensi kepada para guru.

Memberikan tanggung jawab artinya adalah ada tugas-tugas pimpinan yang dapat dilimpahkan. Guru yang menerima pelimpahan tanggung jawab tersebut harus mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pemberian tanggung jawab diperlukan agar kepala sekolah sebagai pimpinan dapat menggunakan

atau memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki secara optimal. Semakin besar dan luasnya pekerjaan yang harus dikerjakan, maka akan semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan. Pemberian wewenang merupakan hal yang sangat penting karena dengan pemberian wewenang seseorang akan mendapat kekuasaan (*power*) dalam rangka pelaksanaan tugasnya. Pemberian wewenang erat hubungannya dengan pembagian pekerjaan. Pekerjaan yang telah ditetapkan berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, maka selanjutnya dibagi-bagikan kepada staf atau guru.

## 2. Mengirim Guru untuk Mengikuti *Workshop*, Penataran atau Diklat

Dalam meningkatkan mutu pendidikan pimpinan (kepala sekolah) mengirim guru-guru untuk mengikuti *workshop*, penataran, maupun diklat baik di tingkat kecamatan, kabupaten, propinsi, bahkan tingkat nasional selama ada kesempatan. Untuk menambah wawasan guru berkenaan dengan tugas pembelajaran, kegiatan-kegiatan tersebut seperti *worksop*, penataran atau diklat, dan lain sebagainya, merupakan sarana untuk mengembangkan profesinya. Menurut Sagala *workshop* pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah petugas pendidikan yang sedang memecahkan suatu masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan. Kegiatan *workshop* ini diharapkan dapat membantu persoalan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang mempunyai ciri-ciri antara lain (1)

masalah yang dibahas bersifat *life centred* dan muncul dari peserta sendiri, (2) dapat menumbuhkan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik dari semula, artinya terjadi perubahan yang berarti pada diri mereka setelah mengikuti kegiatan ini, (3) metode yang digunakan dalam bekerja adalah metode pemecahan masalah (*problem solving*), musyawarah, dan penyelidikan, (4) diadakan berdasarkan kebutuhan bersama, (5) menggunakan nara sumber *resource person the resource material* yang memberi bantuan yang besar sekali dalam mencapai hasil, dan (6) senantiasa memelihara kehidupan seimbang disamping mengembangkan pengetahuan, kecakapan, dan perubahan tingkah laku.<sup>62</sup>

3. Komunikasi yang baik perlu diberikan oleh pimpinan kepada para guru.

Dalam menciptakan hubungan intern sekolah perlu berinteraksi untuk melakukan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik dapat ditunjukkan dengan menaruh kepercayaan kepada bawahannya. Hal ini terbukti bahwa suatu kegiatan manajerial gagal karena tidak adanya kepercayaan seorang pimpinan terhadap bawahannya. Komunikasi atau hubungan intern sekolah dapat berupa proses penyamaan atau permintaan informasi antar personel dalam suatu organisasi, yaitu antar guru dengan kepala sekolah, guru dengan sesama guru lainnya, kepala sekolah dan staf administrasi lainnya dalam organisasi sekolah.

62 Saiful Sagala, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*

Komunikasi yang berlangsung dalam organisasi pendidikan hendaknya bersifat hubungan interpersonal yakni hubungan yang didasarkan atas komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain dan membentuk keseluruhan sebagai analisis. Atas dasar peran timbal balik tersebut, komunikasi interpersonal fungsinya adalah konsensus mengenai konsep diri strukturnya adalah hubungan kerjasama, hal ini sesuai dengan pendapat Rogert (dalam Muhammad, 1988) mengemukakan hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut; (a) bertemu satu sama lain secara personal, (b) empati secara tepat terhadap pribadi yang lain secara berarti, (c) menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan, (d) menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain, (e) merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi gangguan arti, (f) memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

4. Penghargaan dan pengakuan sebagai motivasi kerja terhadap tugas yang dilimpahkan perlu diberikan kepada para guru sebagai tanda penghargaan atas kontribusi mereka kepada sekolah.

Adapun yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah faktor -faktor yang mendorong seseorang guru

untuk melakukan pekerjaannya, secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut adalah : a. Faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dan timbul dari dirinya sendiri. Indikator intrinsik yaitu keinginan untuk berprestasi, untuk maju, memiliki kehidupan pribadi. b. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor dari luar disini seorang guru yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, status kerja, tempat pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji, atau penghasilan yang layak, pengakuan dan penghargaan kepercayaan melakukan pekerjaan, kepemimpinan yang baik dan adil, dan kebijaksanaan administrasi. Di dalam dunia kerja peranan motivasi sangat penting, orang akan bekerja lebih giat dan tekun apabila memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya. Seorang pekerja merupakan bagian komponen yang berperan penting dalam suatu organisasi kerjanya. Organisasi kerja memberi pengaruh tinggi terhadap tinggi rendahnya motivasi seseorang.

## **B. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

### **Kompetensi Profesional Kepala Sekolah sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Kompetensi profesional kepala sekolah sebagai *leader* mempunyai peran penting dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya, karena hal ini berhubungan langsung dengan masalah kepemimpinan yang harus dilakukan olehnya. Dalam

upaya meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah perlu melakukan perannya sebagai seorang pemimpin (*leader*) yang sangat komitmen untuk menanamkan sikap disiplin, memberdayakan guru dengan optimal, memberdayakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), menjalin kerjasama dengan masyarakat, dan menanamkan budaya iklim kerja yang kondusif dan bersih.

#### 1). Disiplin dalam Melaksanakan Tugas

Kepala sekolah harus menanamkan sikap disiplin baik kepada dirinya maupun kepada semua warga sekolah. Misalnya dengan datang ke sekolah lebih awal dibanding dengan guru-guru, apabila beliau tidak masuk karena dinas luar atau kepentingan lain, selalu memberitahu kepada guru dengan cara menilpun, dan atau selalu berkomunikasi dengan guru piket. Sebaliknya, apabila ada guru yang tidak masuk, entah itu ijin apalagi tidak, kepala sekolah selalu mengetahuinya, karena selalu memantau baik secara langsung ataupun tidak langsung. Dari persoalan di atas dapat disimpulkan, bahwa disiplin merupakan salah satu cara untuk meraih sukses. Sebagaimana yang dikatakan oleh Mulyasa, bahwa rendahnya produktifitas tenaga kependidikan di sekolah baik dalam meningkatkan aturan dan tata tertib sekolah, maupun dalam melakukan pekerjaannya sangat erat dengan masalah disiplin. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kompetensi profesional Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim

sekolah yang lebih kondusif, dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin tenaga kependidikan (guru) dalam melakukan tugasnya.

Untuk mewujudkan kedisiplinan sekolah harus membuat aturan yang harus ditaati oleh semua warga sekolah. Aturan tersebut meliputi tata tertib waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran di sekolah dan di kelas, serta proses pembelajaran yang sedang berlangsung, dan aturan yang lainnya. Dengan meningkatnya disiplin, diharapkan dapat meningkatkan efektifitas jam belajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dan meningkatkan iklim belajar yang lebih kondusif untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam mencapai tujuan pembelajaran yang optimal.<sup>63</sup>

Berkenaan dengan hal tersebut, Kepala Sekolah sebagai pemimpin, dituntut menjalankan kepemimpinan yang mampu menciptakan semangat kerja guru yang tinggi dan disiplin. Semangat kerja guru yang tinggi dan disiplin, dimaksudkan untuk menunjang terwujudnya tujuan organisasi sekolah. Mantja mengemukakan, bahwa kepemimpinan merupakan proses (tindakan) yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan organisasi kelompok dalam upaya mencapai tujuan. Agar anggota kelompok mau bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan

---

63 E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung:Remaja Rosdakarya, 2005

kelebihan, yaitu: (a) kemampuan dan kelebihan dalam berpikir untuk mengendalikan organisasi atau kelompok kerja yang dipimpinnya, (b) kelebihan dalam kepribadian, yaitu berkenaan dengan semangat, keuletan, keberanian, kebijaksanaan dan berlaku adil, jujur, percaya pada diri sendiri, ramah tamah, stabil dalam emosi, rendah hati, disiplin, dan (c) kelebihan dalam pengetahuan, terutama dalam hal merumuskan kebijakan, mengetahui dan memahami perilaku dan tingkat kepuasan kerja guru, atau bawahan yang dipimpinnya.<sup>64</sup>

## 2). Memberdayakan Guru secara Optimal

Sehubungan dengan pemberdayaan guru, kepala sekolah sebagai pemimpin memberdayakan guru secara optimal, antara lain dengan cara menekankan kepada guru agar dalam melaksanakan tugas pembelajaran harus sungguh-sungguh, profesional, bisa menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM). Karena pembelajaran yang menyenangkan akan menarik perhatian bagi siswa, yang akhirnya akan sangat mempengaruhi keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar. Model pembelajaran PAKEM ini merupakan salah satu model pembelajaran yang diinginkan dalam implementasi model KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) ataupun KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) di dalam kelas. Secara umum tujuan penerapan model PAKEM ini adalah proses pembelajaran

64 W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Wineka Media, 2005



yang dilaksanakan di kelas yang dapat merangsang aktivitas dan kreatifitas belajar siswa, serta dilaksanakan dengan efektif dan menyenangkan. Model pembelajaran ini merupakan satu alternatif solusi untuk menciptakan lulusan (*outcome*) yang berkualitas, kompetitif dan unggul. (Depag RI, 2005 ) Pembelajaran yang kreatif, aktif dan menyenangkan menjadi pilihan dalam pengajaran yang bermakna dan berhasil.

Berkenaan dengan proses pembelajaran, guru merupakan salah satu komponen pembelajaran yang tidak bisa diabaikan, terutama dalam konteks implementasi *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* di sekolah/ madrasah. Guru merupakan salah satu pengembang kurikulum yang akan menterjemahkan, menjabarkan, dan mentransformasikan nilai-nilai (*transfer of values*) yang tertuang dalam kurikulum. Dalam konteks ini guru tidak hanya dituntut untuk dapat mentransfer pengetahuan, melainkan juga harus mampu menciptakan proses pembelajaran yang integral, komprehensif dan holistik sehingga para siswa dapat mencapai kompetensi yang diharapkan (Depag RI ,2005 ), yakni mempunyai bekal pengetahuan dan ketrampilan hidup (*life skill*).

Disamping itu kepala sekolah membentuk wadah komunikasi antara guru-guru yang berupa MGMP. Melalui forum ini manfaatnya banyak sekali, antara lain berfungsi sebagai pembinaan bagi guru-guru, penyampaian informasi aktual yang terkait dengan kegiatan proses belajar mengajar, dan hal-hal lain yang

berkenaan dengan penyusunan perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan dan lain sebagainya). Intinya apabila MGMP ini difungsikan secara maksimal, akan sangat membantu tugas-tugas guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.

Burhanudin<sup>65</sup> mengatakan, bahwa MGMP atau KKG (Kelompok Kerja guru) sebagai tempat mendiskusikan masalah yang berkaitan dengan kemampuan profesional, yaitu dalam hal merencanakan, melaksanakan dan menilai kemajuan murid. Kegiatan MGMP atau KKG ini, guru dapat mendiskusikan, pengalaman dan ide-ide yang bersumber dari guru-guru itu sendiri. Semua masalah yang menyangkut upaya perbaikan pengajaran dapat dibahas dan dipecahkan melalui forum ini. Kegiatan-kegiatan yang dibahas dalam forum ini, antara lain: (1) penyusunan Program Semester, dan Persiapan Harian, (2) perencanaan KBM yang menantang, (3) membuat dan menggunakan alat bantu pelajaran, (4) pemanfaatan sumber-sumber belajar, (5), penilaian hasil kemajuan hasil anak, (6), pengelolaan kelas, dan (7) penggunaan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar, dan kegiatan lain yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran. Hal ini sangat penting bagi guru selaku pelaksana pembelajaran, disamping ia harus menguasai materi pembelajaran, mereka dituntut memiliki kelengkapan perangkat pembelajaran, sehingga guru dalam menyampaikan

---

65 Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Mmanajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. 1994

materi pelajaran diharapkan tidak menyimpang dari standar kompetensi atau kompetensi dasar yang telah tersusun dalam perangkat pembelajaran tersebut, sehingga tujuan pembelajaran diharapkan dapat tercapai dengan optimal.

### 3). Memberdayakan Komite Sekolah dan Masyarakat

Dalam rangka memberdayakan komite sekolah kepala sekolah harus menjalin kerjasama dengan masyarakat antara lain dengan melibatkan orang tua siswa dan Komite sekolah dalam pembuatan program sekolah, selain itu untuk menarik simpati masyarakat dan sekaligus untuk mengenalkan siswa kepada masyarakat. Bentuk kerjasama yang lain, untuk memberikan bekal pengetahuan kepada siswa-siswi tentang ibadah haji, sekolah mengundang tokoh masyarakat untuk memberikan materi (praktek manasik haji). Kegiatan ini bisa dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan penyembelihan hewan qurban pada hari Raya Idul Adha. Menjalinkan kerjasama dengan masyarakat merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan (sekolah), sebagaimana yang diungkapkan oleh Mulyasa, bahwa masyarakat merupakan partner sekolah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran, karena sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat. Kerjasama antara keduanya sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan operasional, baik moral ataupun finansial<sup>66</sup>. Lebih lanjut Mulyasa mengatakan

66 Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.....*

maksud hubungan sekolah dengan masyarakat, antara lain: (1) untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari sekolah, (2) untuk menilai program sekolah, (3) untuk mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, (4) untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah di era pembangunan, (5) untuk membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, (6) untuk memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah, dan (7) untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.<sup>67</sup>

Hubungan sekolah dengan masyarakat sangat besar manfaatnya dan berarti bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material, dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban memberi penerangan

---

67 *Ibid*

tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Begitu sebaliknya sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah<sup>68</sup>. Dengan demikian antara sekolah dan masyarakat harus dibina dan dikembangkan suatu hubungan yang harmonis, sehingga mutu pendidikan dapat tercapai dengan optimal.

### **Kompetensi Profesional Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Kompetensi profesional kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran penting dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya, karena hal ini berhubungan langsung bagaimana menggerakkan bawahan (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah) yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah dalam melakukan perannya sebagai manajer, antara lain dengan merumuskan atau menyusun program kerja yang direncanakan, mengintensifkan rapat sekolah, mengefektifkan buku monitoring siswa, berani membuat kebijakan yang penuh resiko, mengefektifkan guru piket, dan mengirim guru untuk mengikuti, *workshop*, penataran atau diklat.

#### **1). Program Kerja yang Direncanakan**

Kepala sekolah dituntut merencanakan program agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Baik program kepala sekolah maupun program setiap

wakil kepala sekolah. Masing-masing wakil kepala sekolah harus membuat program kerja sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Program wakil kepala sekolah bidang kurikulum, misalnya; menjabarkan kalender pendidikan, BSP (Bimbingan Siswa Prestasi), pelaksanaan *Try Out* mata pelajaran UN, Les mata pelajaran UN dan lain-lain. Program Kesiswaan, misalnya; diklat pengurus OSIS, kepramukaan, *class meeting* dan lain-lain. Program Sarana Prasarana misalnya; mengorganisir alat-alat pembelajaran, kelengkapan meubeler dan lain-lain. Program Humas misalnya; karyawisata, LBTQ ( Lembaga bimbingan tulis Quran ) , Praktik Ibadah, kegiatan shalat jamaah dan lain-lain. Pembuatan program kerja tersebut disusun pada awal tahun pelajaran yang berfungsi untuk mendapatkan vakasi atau dana dari sekolah, juga sebagai kontrol atau pengendali agar kegiatan yang telah diprogramkan dapat berjalan dengan maksimal.

Agar kegiatan dapat dilaksanakan secara optimal, perlu adanya program yang direncanakan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mulyasa, bahwa Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasai personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal. Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis, maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima

tahun, (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun, (3) pengembangan program jangka pendek baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) dan Anggaran Belanja Sekolah (ABS). Terkait dengan ini, Kepala Sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara pereodik, sistemik, dan sistematis.

Kemampuan menyusun organisasai personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah, antara lain: (1) pengembangan susunan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan, dan Pusat Sumber Belajar (PSB), (2) penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB), panitia ujian, dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan dalam memberdayakan sumberdaya sekolah, harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan, dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.<sup>69</sup>

## 2). Mengintensifkan Rapat Sekolah

Mengintensifkan rapat sebagai forum untuk mengevaluasi berbagai kegiatan perlu dilakukan, termasuk di dalamnya adalah kegiatan belajar mengajar. Melalui forum ini masing-masing tenaga kependidikan (guru) memiliki kesempatan untuk menyampaikan berbagai ide, gagasan, saran, pandangan, dan pendapat secara langsung terkait dengan masalah KBM khususnya, dan masalah-masalah yang lain yang berhubungan dengan kemajuan sekolah pada umumnya. Dengan demikian, rapat sekolah menjadi bagian penting untuk memecahkan berbagai masalah, baik berkaitan dengan peserta didik, tenaga kependidikan, maupun pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik. Sebagaimana yang dikatakan Mulyasa, bahwa Kepala Sekolah sebagai manajer pendidikan (sekolah) dalam mengembangkan berbagai *inovasi* pendidikan tidak bisa terlepas dari berbagai permasalahan yang dihadapi di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah dituntut mampu untuk melakukan perundingan dengan tenaga kependidikan. Perundingan tersebut biasanya disebut rapat.

---

69 Ibid



Rapat merupakan suatu bentuk pertemuan kelompok yang bersifat tatap muka untuk merencanakan suatu program, memecahkan masalah, dan untuk mendapatkan suatu kesepakatan bersama. Pada umumnya rapat merupakan pertemuan internal diantara para anggota pada suatu lembaga atau organisasi, untuk membicarakan, merundingkan, dan mencari solusi terhadap berbagai masalah yang menyangkut kepentingan bersama. Rapat juga merupakan suatu sarana yang efektif, dan efisien untuk mengambil keputusan bersama secara demokratis. Mengingat pentingnya pemecahan masalah dalam organisasi, maka rapat sering diselenggarakan oleh banyak lembaga dan organisasi, termasuk lembaga pendidikan (sekolah).

Rapat diselenggarakan apabila ada masalah yang perlu mendapat penyelesaian, seperti penerimaan siswa Baru (PSB), penentuan kelulusan, penegakan disiplin sekolah, peningkatan prestasi belajar, bahkan penyalahgunaan obat terlarang, perkelahian pelajar atau tawuran antar sekolah. Dalam rapat ini seluruh tenaga kependidikan (guru) memiliki kesempatan untuk menyampaikan berbagai ide, gagasan, saran, pandangan, dan pendapat secara langsung terkait dengan masalah KBM, dan masalah-masalah yang lain yang berhubungan dengan kemajuan sekolah pada umumnya. Dengan demikian, rapat sekolah menjadi bagian penting untuk memecahkan berbagai masalah, baik berkaitan dengan peserta didik,

tenaga kependidikan, maupun pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik.<sup>70</sup>

### 3). Mengefektifkan Buku Monitoring Siswa

Pengefektifan buku monitoring siswa sebagai salah satu alat untuk memantau kegiatan belajar siswa selama di rumah. Sekolah menyediakan buku monitoring yang harus dimiliki oleh setiap siswa, dan buku monitoring ini berfungsi untuk mengetahui kegiatan belajar siswa selama di rumah, apakah siswa tersebut belajar atau tidak, mengaji atau tidak, bahkan siswa tersebut telah membiasakan sholat lima waktu dengan tertib ataupun belum, tentunya hal ini perlu adanya kerjasama yang baik antara sekolah dengan orang tua siswa. Buku monitoring ini harus ditandatangani oleh orang tua siswa, agar pihak sekolah (guru) mudah mengidentifikasi terhadap siswa, artinya apakah siswa tersebut selama di rumah telah melaksanakan tugasnya dengan baik, ataupun belum. Dengan demikian, pemantauan terhadap siswa yang melibatkan antara sekolah dan orang tua akan lebih efektif, dan efisien.

Berkenaan dengan hal tersebut, suatu kegiatan tidak dapat diharapkan dapat berjalan dengan lancar dengan sendirinya, sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, jika tidak diawasi atau dipantau secara terus-menerus dan berkesinambungan. Apa yang diharapkan untuk dikerjakan seseorang atau kelompok orang,

---

70 Ibid

seringkali kurang bahkan tidak dilakukan, bukan karena tidak mau atau tidak mengerti, akan tetapi karena tidak ada orang yang mengawasi atau mengontrol. ( Depag RI, 2003 ) Oleh karena itu, pihak sekolah dalam hal ini (Kepala Sekolah , guru) dan orang tua siswa mempunyai peran dan tanggungjawab yang sama dalam mengontrol atau memantau kegiatan belajar siswa di rumah. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengawasan pada dasarnya upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah, yang pada akhirnya dapat menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.

4). Berani Mengambil Kebijakan dengan Segala Resiko

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah sebagai pimpinan harus berani mengambil suatu kebijakan, antara lain kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan demi kebersamaan, misalnya setiap guru atau karyawan harus datang sesuai dengan jam masuk sekolah pukul (06.30 WIB), walaupun guru tersebut tidak mengajar pada jam-jam pertama, begitu pula bagi guru yang kebetulan hanya mengajar tidak sampai jam-jam terakhir, ia harus tetap tinggal di sekolah menunggu jam sekolah pulang pukul (12.30 WIB). Bentuk kebijakan yang lain yaitu, pimpinan tidak boleh membedakan antara guru dinas dan swasta, semua mempunyai kewajiban dan hak yang sama, termasuk juga masalah kesejahteraan. *Pertama*, masalah jam masuk kerja. *Kedua*, masalah honorarium transport. *Ketiga*, masalah ketertiban waktu jam mengajar.

Sebagai penentu kebijakan pimpinan harus berani mengambil langkah dalam kondisi yang sulit, sehingga kegiatan organisasi sekolah tetap berjalan dengan normal. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo<sup>71</sup>, bahwa Kepala Sekolah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, dan berani mengambil kebijakan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah bekerja dengan melalui orang lain. Artinya Kepala Sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- b. Kepala Sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala Sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab Kepala Sekolah .
- c. Kepala Sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala Sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.

---

71 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007

- d. Kepala Sekolah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu Kepala Sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala Sekolah adalah seorang politisi. Kepala Sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis Kepala Sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala Sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan Kepala Sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g. Kepala Sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan Kepala Sekolah diharapkan berperan

sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu mewujudkan antara lain: *pertama*, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Artinya dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, Kepala Sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan, dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer Kepala Sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak. *Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Artinya Kepala Sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Artinya

bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah-partisipatif.<sup>72</sup>

#### 5). Mengefektifkan Guru Piket

Guru piket perlu diefektifkan untuk membantu ketertiban pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar. Misalnya guru piket harus bisa memfungsikan/menggantikan guru yang berhalangan hadir, atau kalau ada guru yang berhalangan hadir lebih dari satu orang, guru piket menunjuk salah satu guru bidang studi yang serumpun sebagai pengganti guru yang berhalangan hadir tersebut, sehingga kegiatan belajar mengajar tetap berjalan dengan lancar.

Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, guru piket mempunyai peran yang sangat besar, antara lain; (1) mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), (2) mengatur pergantian jam kegiatan belajar mengajar, (3) mengganti/memberikan tugas dari guru yang berhalangan hadir, dan (4) mengendalikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, (5) memberikan ijin bagi siswa yang mempunyai keperluan atau tugas ke luar sekolah.

72 Mulyasa. *Menjadi Kepala sekolah....*

Oleh karena itu, apabila difungsikan secara optimal, guru piket akan sangat membantu terhadap ketertiban proses kegiatan belajar mengajar, karena guru piket secara umum berfungsi sebagai pengendali dari pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.



# BAB VI

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Adapun konsep pemberdayaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang berkualitas adalah sebagai berikut: a). Ada keinginan pimpinan untuk memberi tanggung jawab atau wewenang dalam meningkatkan kompetensi kepada para guru. Memberikan tanggung jawab artinya adalah ada tugas-tugas pimpinan yang dapat dilimpahkan. Guru yang menerima pelimpahan tanggung jawab tersebut harus mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pemberian tanggung jawab diperlukan agar kepala sekolah sebagai pimpinan dapat menggunakan atau memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki secara optimal. Semakin besar dan luasnya pekerjaan yang harus dikerjakan, maka akan semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan. Pemberian wewenang merupakan hal yang sangat penting karena dengan pemberian wewenang seseorang akan mendapat kekuasaan (*power*) dalam rangka pelaksanaan tugasnya.

Pemberian wewenang erat hubungannya dengan pembagian pekerjaan. Pekerjaan yang telah ditetapkan berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, maka selanjutnya dibagi-bagikan kepada staf atau guru., b). Mengirim Guru untuk Mengikuti *Workshop*, Penataran atau Diklat. Dalam meningkatkan mutu pendidikan pimpinan (kepala sekolah) mengirim guru-guru untuk mengikuti *workshop*, penataran, maupun diklat baik di tingkat kecamatan, kabupaten, propinsi, bahkan tingkat nasional selama ada kesempatan. Untuk menambah wawasan guru berkenaan dengan tugas pembelajaran, kegiatan-kegiatan tersebut seperti *worksop*, penataran atau diklat, dan lain sebagainya, merupakan sarana untuk mengembangkan profesinya. Menurut Sagala *workshop* pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah petugas pendidikan yang sedang memecahkan suatu masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan., c). Komunikasi yang baik perlu diberikan oleh pimpinan kepada para guru. Dalam menciptakan hubungan intern sekolah perlu berinteraksi untuk melakukan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik dapat ditunjukkan dengan menaruh kepercayaan kepada bawahannya. Hal ini terbukti bahwa suatu kegiatan manajerial gagal karena tidak adanya kepercayaan seorang pimpinan terhadap bawahannya. Komunikasi atau hubungan intern sekolah dapat berupa proses penyamaan atau permintaan informasi antar personel dalam suatu organisasi, yaitu atar guru dengan

kepala sekolah, guru dengan sesama guru lainnya, kepala sekolah dan staf administrasi lainnya dalam organisasi sekolah. Komunikasi yang berlangsung dalam organisasi pendidikan hendaknya bersifat hubungan interpersonal yakni hubungan yang didasarkan atas komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain dan membentuk keseluruhan sebagai analisis, dan d). Penghargaan dan pengakuan sebagai motivasi kerja terhadap tugas yang dilimpahkan perlu diberikan kepada para guru sebagai tanda penghargaan atas kontribusi mereka kepada sekolah. Adapun yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang guru untuk melakukan pekerjaannya, secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut adalah ; *Pertama* faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dan timbul dari dirinya sendiri. Indikator intrinsik yaitu keinginan untuk berprestasi, untuk maju, memiliki kehidupan pribadi., *Kedua* faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor dari luar disini seorang guru yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, status kerja, tempat pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji, atau penghasilan yang layak, pengakuan dan penghargaan kepercayaan melakukan pekerjaan, kepemimpinan yang baik dan adil, dan kebijaksanaan administrasi. Di dalam dunia kerja peranan motivasi sangat penting, orang akan bekerja lebih giat dan tekun apabila memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya. Seorang pekerja merupakan

bagian komponen yang berperan penting dalam suatu organisasi kerjanya. Organisasi kerja memberi pengaruh tinggi terhadap tinggi rendahnya motivasi seseorang.

2. Adapun konsep kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut; **Pertama**, Kompetensi profesional kepala sekolah sebagai *leader* mempunyai peran penting dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya, karena hal ini berhubungan langsung dengan masalah kepemimpinan yang harus dilakukan olehnya. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah perlu melakukan perannya sebagai seorang pemimpin (*leader*) yang sangat komitmen untuk menanamkan sikap disiplin, memberdayakan guru dengan optimal, memberdayakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), menjalin kerjasama dengan masyarakat, dan menanamkan budaya iklim kerja yang kondusif dan bersih.

- a. Disiplin dalam Melaksanakan Tugas

1. Kepala sekolah harus menanamkan sikap disiplin baik kepada dirinya maupun kepada semua warga sekolah. Misalnya dengan datang ke sekolah lebih awal dibanding dengan guru-guru, apabila beliau tidak masuk karena dinas luar atau kepentingan lain, selalu memberitahu kepada guru dengan cara menilpun, dan atau selalu berkomunikasi dengan guru piket. Sebaliknya, apabila ada guru yang tidak masuk, entah itu ijin apalagi tidak, kepala sekolah selalu mengetahuinya, karena selalu memantau

baik secara langsung ataupun tidak langsung. Dari persoalan di atas dapat disimpulkan, bahwa disiplin merupakan salah satu cara untuk meraih sukses. Sebagaimana yang dikatakan oleh Mulyasa, bahwa rendahnya produktifitas tenaga kependidikan di sekolah baik dalam meningkatkan aturan dan tata tertib sekolah, maupun dalam melakukan pekerjaannya sangat erat dengan masalah disiplin. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kompetensi profesional Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif, dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin tenaga kependidikan (guru) dalam melakukan tugasnya.

2. Berkenaan dengan hal tersebut, Kepala Sekolah sebagai pemimpin, dituntut menjalankan kepemimpinan yang mampu menciptakan semangat kerja guru yang tinggi dan disiplin. Semangat kerja guru yang tinggi dan disiplin, dimaksudkan untuk menunjang terwujudnya tujuan organisasi sekolah.
  - b. Memberdayakan Guru secara Optimal
    1. Sehubungan dengan pemberdayaan guru, kepala sekolah sebagai pemimpin memberdayakan guru secara optimal, antara lain dengan cara menekankan kepada guru agar dalam melaksanakan tugas pembelajaran harus sungguh-sungguh, profesional,

bisa menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM). Karena pembelajaran yang menyenangkan akan menarik perhatian bagi siswa, yang akhirnya akan sangat mempengaruhi keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar. Model pembelajaran PAKEM ini merupakan salah satu model pembelajaran yang diinginkan dalam implementasi model KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) ataupun KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) di dalam kelas. Secara umum tujuan penerapan model PAKEM ini adalah proses pembelajaran yang dilaksanakan di kelas yang dapat merangsang aktivitas dan kreatifitas belajar siswa, serta dilaksanakan dengan efektif dan menyenangkan. Model pembelajaran ini merupakan satu alternatif solusi untuk menciptakan lulusan (*outcome*) yang berkualitas, kompetitif dan unggul.

2. Berkenaan dengan proses pembelajaran, guru merupakan salah satu komponen pembelajaran yang tidak bisa diabaikan, terutama dalam konteks implementasi *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* di sekolah/madrasah. Guru merupakan salah satu pengembang kurikulum yang akan menterjemahkan, menjabarkan, dan mentransformasikan nilai-nilai (*transfer of values*) yang tertuang dalam kurikulum. Dalam konteks ini guru tidak hanya dituntut untuk dapat mentransfer pengetahuan, melainkan juga harus mampu menciptakan proses pembelajaran yang integral,

komprehensif dan holistik sehingga para siswa dapat mencapai kompetensi yang diharapkan

3. Disamping itu kepala sekolah membentuk wadah komunikasi antara guru-guru yang berupa MGMP. Melalui forum ini manfaatnya banyak sekali, antara lain berfungsi sebagai pembinaan bagi guru-guru, penyampaian informasi aktual yang terkait dengan kegiatan proses belajar mengajar, dan hal-hal lain yang berkenaan dengan penyusunan perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan dan lain sebagainya). Intinya apabila MGMP ini difungsikan secara maksimal, akan sangat membantu tugas-tugas guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.
- c. Memberdayakan Komite Sekolah dan Masyarakat
1. Dalam rangka memberdayakan komite sekolah kepala sekolah harus menjalin kerjasama dengan masyarakat antara lain dengan melibatkan orang tua siswa dan Komite sekolah dalam pembuatan program sekolah, selain itu untuk menarik simpati masyarakat dan sekaligus untuk mengenalkan siswa kepada masyarakat. Bentuk kerjasama yang lain, untuk memberikan bekal pengetahuan kepada siswa-siswi tentang ibadah haji, sekolah mengundang tokoh masyarakat untuk memberikan materi (praktek manasik haji). Kegiatan ini bisa dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan penyembelihan hewan qurban pada hari Raya Idul Adha.

Menjalin kerjasama dengan masyarakat merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan (sekolah). Dengan demikian hubungan antara sekolah dan masyarakat harus dibina dan dikembangkan suatu hubungan yang harmonis, sehingga mutu pendidikan dapat tercapai dengan optimal.

*Kedua*, Kompetensi profesional kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran penting dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya, karena hal ini berhubungan langsung bagaimana menggerakkan bawahan (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah) yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah dalam melakukan perannya sebagai manajer, antara lain dengan merumuskan atau menyusun program kerja yang direncanakan, mengintensifkan rapat sekolah, mengefektifkan buku monitoring siswa, berani membuat kebijakan yang penuh resiko, mengefektifkan guru piket, dan mengirim guru untuk mengikuti, *workshop*, penataran atau diklat.

a. Program Kerja yang Direncanakan

1. Kepala sekolah dituntut merencanakan program agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Baik program kepala sekolah maupun program setiap wakil kepala sekolah. Masing-masing wakil kepala sek harus membuat program kerja sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Program wakil kepala sekolah bidang kurikulum, misalnya; menjabarkan kalender pendidikan, BSP



(Bimbingan Siswa Prestasi), pelaksanaan *Try Out* mata pelajaran UN, Les mata pelajaran UN dan lain-lain. Program Kesiswaan, misalnya; diklat pengurus OSIS, kepramukaan, *class meeting* dan lain-lain. Program Sarana Prasarana misalnya; mengorganisir alat-alat pembelajaran, kelengkapan meubeler dan lain-lain. Program Humas misalnya; karyawisata, LBTQ (Lembaga bimbingan tulis Quran), Praktik Ibadah, kegiatan shalat jamaah dan lain-lain. Pembuatan program kerja tersebut disusun pada awal tahun pelajaran yang berfungsi untuk mendapatkan vakasi atau dana dari sekolah, juga sebagai kontrol atau pengendali agar kegiatan yang telah diprogramkan dapat berjalan dengan maksimal.

2. Agar kegiatan dapat dilaksanakan secara optimal, perlu adanya program yang direncanakan.
3. Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah, antara lain: (1) pengembangan susunan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan, dan Pusat Sumber Belajar (PSB), (2) penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB), panitia ujian, dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.
4. Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian

arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

b. Mengintensifkan Rapat Sekolah

1. Mengintensifkan rapat sebagai forum untuk mengevaluasi berbagai kegiatan perlu dilakukan, termasuk di dalamnya adalah kegiatan belajar mengajar. Melalui forum ini masing-masing tenaga kependidikan (guru) memiliki kesempatan untuk menyampaikan berbagai ide, gagasan, saran, pandangan, dan pendapat secara langsung terkait dengan masalah KBM khususnya, dan masalah-masalah yang lain yang berhubungan dengan kemajuan sekolah pada umumnya. Dengan demikian, rapat sekolah menjadi bagian penting untuk memecahkan berbagai masalah, baik berkaitan dengan peserta didik, tenaga kependidikan, maupun pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik.
2. Rapat merupakan suatu bentuk pertemuan kelompok yang bersifat tatap muka untuk merencanakan suatu program, memecahkan masalah, dan untuk mendapatkan suatu kesepakatan bersama. Pada umumnya rapat merupakan pertemuan internal diantara para anggota pada suatu lembaga atau organisasi, untuk membicarakan, merundingkan, dan mencari solusi terhadap berbagai masalah yang

menyangkut kepentingan bersama. Rapat juga merupakan suatu sarana yang efektif, dan efisien untuk mengambil keputusan bersama secara demokratis. Mengingat pentingnya pemecahan masalah dalam organisasi, maka rapat sering diselenggarakan oleh banyak lembaga dan organisasi, termasuk lembaga pendidikan (sekolah).

c. Mengefektifkan Buku Monitoring Siswa

1. Pengefektifan buku monitoring siswa sebagai salah satu alat untuk memantau kegiatan belajar siswa selama di rumah. Sekolah menyediakan buku monitoring yang harus dimiliki oleh setiap siswa, dan buku monitoring ini berfungsi untuk mengetahui kegiatan belajar siswa selama di rumah, apakah siswa tersebut belajar atau tidak, mengaji atau tidak, bahkan siswa tersebut telah membiasakan sholat lima waktu dengan tertib ataupun belum, tentunya hal ini perlu adanya kerjasama yang baik antara sekolah dengan orang tua siswa. Buku monitoring ini harus ditandatangani oleh orang tua siswa, agar pihak sekolah (guru) mudah mengidentifikasi terhadap siswa, artinya apakah siswa tersebut selama di rumah telah melaksanakan tugasnya dengan baik, ataupun belum. Dengan demikian, pemantauan terhadap siswa yang melibatkan antara sekolah dan orang tua akan lebih efektif, dan efisien.

Berkenaan dengan hal tersebut, suatu kegiatan tidak dapat diharapkan dapat berjalan dengan lancar dengan

sendirinya, sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, jika tidak diawasi atau dipantau secara terus-menerus dan berkesinambungan.

d. Berani Mengambil Kebijakan dengan Segala Resiko

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah sebagai pimpinan harus berani mengambil suatu kebijakan, antara lain kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan demi kebersamaan, misalnya setiap guru atau karyawan harus datang sesuai dengan jam masuk sekolah pukul (06.30 WIB), walaupun guru tersebut tidak mengajar pada jam-jam pertama, begitu pula bagi guru yang kebetulan hanya mengajar tidak sampai jam-jam terakhir, ia harus tetap tinggal di sekolah menunggu jam sekolah pulang pukul (12.30 WIB). Bentuk kebijakan yang lain yaitu, pimpinan tidak boleh membedakan antara guru dinas dan swasta, semua mempunyai kewajiban dan hak yang sama, termasuk juga masalah kesejahteraan. *Pertama*, masalah jam masuk kerja. *Kedua*, masalah honorarium transport. *Ketiga*, masalah ketertiban waktu jam mengajar. Sebagai penentu kebijakan pimpinan harus berani mengambil langkah dalam kondisi yang sulit, sehingga kegiatan organisasi sekolah tetap berjalan dengan normal.

e. Mengefektifkan Guru Piket

Guru piket perlu diefektifkan untuk membantu ketertiban pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar. Misalnya guru piket harus bisa memfungsikan/menggantikan guru yang berhalangan hadir, atau kalau ada

guru yang berhalangan hadir lebih dari satu orang, guru piket menunjuk salah satu guru bidang studi yang serumpun sebagai pengganti guru yang berhalangan hadir tersebut, sehingga kegiatan belajar mengajar tetap berjalan dengan lancar.

Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien, guru piket mempunyai peran yang sangat besar, antara lain; (1) mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), (2) mengatur pergantian jam kegiatan belajar mengajar, (3) mengganti/memberikan tugas dari guru yang berhalangan hadir, dan (4) mengendalikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, (5) memberikan izin bagi siswa yang mempunyai keperluan atau tugas ke luar sekolah. Oleh karena itu, apabila difungsikan secara optimal, guru piket akan sangat membantu terhadap ketertiban proses kegiatan belajar mengajar, karena guru piket secara umum berfungsi sebagai pengendali dari pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

## **B. Saran-Saran.**

1. Bagi para praktisi pendidikan, dalam melaksanakan tugasnya disarankan untuk selalu menambah wawasan yang bersifat konseptual maupun praktis dalam peningkatan kualitas sekolah khususnya yang dituju-

kan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan meningkatkan mutu pendidikan

2. Bagi peneliti manajemen pendidikan, dalam rangka pengembangan teori-teori manajemen pendidikan, khususnya dalam mengkaji tentang budaya pemberdayaan sumberdaya manusia, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan mutu pendidikan sebaiknya para peneliti memperhatikan perkembangan teori dan aplikasinya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Buchori Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung, 1993, Cet. II
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Mmanajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara. 1994
- E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung:Remaja Rosdakarya, 2005
- Fandy Tjiptono Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta:Andi Offset, 2003
- Harahab, Syahrir *Penegakan Moral Akademik Didalam dan Diluar Kampus*. Cet I. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005
- [http://ilerning.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1056:konsep-tentang-sdm&catid=60:manajmen-sumber-daya-manusia&Itemid=67](http://ilerning.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1056:konsep-tentang-sdm&catid=60:manajmen-sumber-daya-manusia&Itemid=67), diakses, 10-01-2012
- M.Nur, Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor selatan: Ghalia Indonesia,2005
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002

- Rosyada, Dede, *Paradikma Pendidikan Demokratis*. CetI.  
Jakarta : Prenada Media, 2004
- Soetopo, Hendyat, *Pendidikan dan Pembelajaran*, Cet: I  
MrialangNeg, Universitas Malang, 2005)
- Sukidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,  
Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Sumodiningrat, *Upaya Pemberdayaan Masyarakat*,  
Yogyakarta: IDEA, 1997
- Suprihatin Gunaharja, et.al., *Pengembangan Sumber Daya  
Keluarga*, Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1993
- Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan,  
Konsep Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo Gramedia  
Indiasrana, 2002
- Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan,  
Konsep Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo Gramedia  
Indiasrana, 2002
- W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*,  
Malang: Wineka Media, 2005
- Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan  
Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo  
Persada, 2007
- Yusuf Suit, *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*, Jakarta:  
Ghalia Indonesia, 1996, Cet. I,





