

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan hak asasi individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlaq mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh pembukaan UUD 1945.

Negara tidak hanya mengamankan sebuah kecerdasan intelektual saja, akan tetapi juga kekayaan moral dan budi pekerti setiap warga negaranya juga diwajibkan. Untuk itu perlu adanya sebuah system pendidikan yang baik dan berkualitas di sekolah karena sekolah mempunyai tanggung jawab ganda terhadap peserta didiknya.

Sekolah sebagai suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka.

Tuntutan yang pertama yakni mengenai mutu pendidikan merupakan hal yang wajib dan harus menjadi prioritas utama. Jika sebuah pendidikan mempunyai mutu yang baik secara otomatis akan mampu menjawab permasalahan atau tuntutan yang kedua yakni mengenai masalah relevansi terhadap sebuah perkembangan kebutuhan masyarakat yang terjadi di era globalisasi dan industrialisasi dewasa ini.

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.¹

Mutu pendidikan merujuk pada sebuah pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah bermutu, kepala sekolah bermutu adalah yang profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah.²

¹ Mulyoto, dkk. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Tsanawiyah Negeri Bendosari Sukoharjo)”, *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol 1, No 2, 2013, h. 199.

² *Ibid.*

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana tertuang 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”* serta peraturan menteri pendidikan nasional nomor: 13 tahun 2007 tanggal 17 april 2007 tentang standar kepala sekolah/sekolah pasal 1 ayat berbunyi *“Untuk diangkat kepala sekolah/sekolah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/sekolah yang berlaku nasional”*.

Jika berbicara tentang kepala sekolah akan muncul pembahasan tentang sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah sekolah merupakan hal yang sangat *urgen* yang harus dilakukan seorang kepala sekolah atau sekolah. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh prof. Imam Suprayogo *“kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok”*.³

Menurut E Mulyasa,⁴ “kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS)”. Dalam perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, motivator, dan entrepreneur* disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigm baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, motivator*, (EMASLIM). Mutu sekolah sebagai salah satu indicator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. Hal ini dapat di kaitkan dengan pernyataan “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”.⁵

Dalam pelaksanaan sebagai kepala sekolah banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala sekolah jika dilihat dari rendahnya kinerja kepala sekolah. Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala sekolah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan yang sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang transparan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal kepala sekolah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala sekolah yang profesional. Rendahnya profesional berdampak rendahnya produktifitas kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

⁴ E. Mulyasa, Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Raja Grafindo: 2006, h. 98.

⁵ Rohiat. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama. 2008.

pendidikan.⁶

Studi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawah-bawahannya secara profesional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.⁷

Berdasarkan studi pendahuluan SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan adalah sekolah yang tidak memiliki lokasi yang strategis karena meskipun berada di daerah Samuda namun letak SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan berada di tengah-tengah kampung akan tetapi bukan berarti kita menjadi sekolah kampung, kita akan berusaha menjadikan sekolah ini sebagai pioneer atau rujukan bagi sekolah-sekolah di sekitar.

Sedangkan pada tanggal 8 November 2013 SMAN 1 Mentaya Hilir

⁶ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, cet. I. Malang: STAIN Press, 1999, h. 161.

⁷ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992., h. 6,

Selatan Kotawaringin Timur di percaya lagi sebagai sekolah dengan ciri khas budaya religius, Selain itu peneliti tertarik melakukan penelitian di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan karena kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan pandangan masyarakat terhadap SMAN 1 Mentaya Hilir sehingga mampu menumbuhkan tingkat kepercayaan masyarakat menjadi membaik dibanding dengan sebelumnya, hal itu bisa dilihat salah satunya meningkatnya calon pendaftar siswa baru mulai dari tahun 2016 siswa pendaftar kurang lebih 205 siswa dan yang diterima 198 siswa, sedangkan tahun 2017 siswa yang mendaftar mencapai 212 dan yang diterima 199, dan tahun 2018 siswa yang mendaftar sudah mencapai 240 siswa tetapi yang di terima hanya 207 siswa. Hal ini menurut kepala SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan merupakan rekor terbesar calon siswa pendaftar dan yang diterima di sekolah ini. Dan adanya permintaan kerja sama bank syariah dengan SMAN 1 Mentaya Hilir tentang masalah keuangan di mana permintaan seperti ini belum pernah terjadi dalam kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya. Alasan lain yang membuat kepala sekolah membuat kebijakan-kebijakan baru adalah karena adanya persaingan dengan sekolah disekitarnya khususnya di kota Sampit. Kebijakan yang di maksud adalah adanya upaya strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan yang kemudian mendapat sambutan baik dari dewan guru dan dari masyarakat sekitar, misalkan kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan di antaranya menghapus uang pendaftaran bagi calon siswa yang mau mendaftar, kemudian meniadakan yang namanya uang SPP tetapi menurut kepala sekolah yang ada

sekarang hanya biaya peningkatan mutu sekolah.

Di tahun 2018 ini kepala sekolah sudah merancang pembangunan masjid yang mana menurut kepala sekolah masjid merupakan roh sekolah dimana dengan adanya masjid tersebut siswa dapat belajar maksimal tentang keagamaan dan pembelajaran lainnya. Dari situlah lambat laun timbul kepercayaan dari masyarakat, sehingga dari beberapa tahun terakhir perolehan calon peserta didik baru mengalami peningkatan yang signifikan. Di mana hal tersebut tidak terjadi di sekolah/sekolah lainnya. Terobosan-terobosan lainnya yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan Kotawaringin Timur yaitu adanya program unggulan di antaranya: Penerapan bahasa Inggris dalam pembelajaran, Instensifikasi program pembelajaran Bahasa Arab, Penerapan pembelajaran kontekstual dengan memanfaatkan komputer dan teknologi informasi, klinik baca qur'an, kegiatan Drum Band, GDMT, Pembelajaran UMMI, buku tatibsi, buku poin prestasi dan adanya bulettin infomida dimana bulettin ini berisi tentang informasi-informasi terhangat dan terdepan dari SMAN 1 Mentaya Hilir, beberapa informasi tersebut diantaranya kegiatan kesiswaan, kehumasan dan keagamaan dan kegiatan pengembangan hasil belajar. Selain itu dalam proses pembelajaran di kelas semuanya sudah menggunakan teknologi komputer dan LCD.⁸ Di sisi lain kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya selalu terbuka sehingga mampu menggerakkan para guru, murid dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan sehingga beberapa tahun terahir para siswa

⁸ Observasi Awal di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan, Tanggal 6 Juli 2018

mempunyai prestasi akademik dan non akademik. Sebagai mana peningkatan mutu yang telah dipaparkan di atas merupakan salah satu bentuk dari kemampuan pemimpin yang dilakukan di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan, untuk mengetahui lebih dalam lagi tentang peningkatan mutu pendidikan di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan, maka peneliti akan mengkaji tentang ***“Model dan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Bagaimana Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan Kotawaringin Timur?
2. Bagaimana Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan Kotawaringin Timur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis model kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu tenaga pendidik di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan

Kotawaringin Timur.

2. Untuk menganalisis strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di SMAN 1 Mentaya Hilir Selatan Kotawaringin Timur.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik” diharapkan dapat bermanfaat untuk semua pihak. Dan selain itu juga sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan bagi peneliti. Manfaat dapat ditinjau dari dua aspek yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Di antaranya sebagai berikut:

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah bahwa hasil penelitian ini dijadikan pedoman bagi pengelola pendidikan untuk mengembangkan pola yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, termasuk juga lembaga-lembaga pendidikan Islam (madrasah).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Teori

1. Pengertian Model dan Kepemimpinan

Model adalah rencana, representasi, atau deskripsi yang menjelaskan suatu objek, sistem, atau strategi yang sering kali berupa penyederhanaan atau idealisasi. Bentuknya dapat berupa model fisik (maket, bentuk prototipe), model citra (gambar rancangan, citra komputer), atau rumusan matematis. Sedangkan dalam kamus praktis bahasa Indonesia dikemukakan bahwa model merupakan pola, contoh, acuan, ragam, dan sebagainya, dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.⁹

Model dalam rencana penelitian ini adalah acuan atau strategi kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur

2. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*, dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti kata yang saling

⁹Depdikbub RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, Jakarta : Balai Pustaka, 2007, h, 751.

erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-orang lain, membimbing menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹⁰ Kemudian dipertegas kembali bahwa kepemimpinan adalah menciptakan suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai atau mengubah tujuan organisasi.¹¹ Lebih lanjut dalam proses tersebut diharapkan pemimpin mampu menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok, mampu membangun komunikasi yang menyenangkan, bertindak arif dan bijaksana dalam membangun kesamaan persepsi untuk mewujudkan visi organisasi yang menjadi tujuan dari kepemimpinan.

Selanjutnya menurut Gordon, seperti yang diikuti oleh Syaifulah Sagala, kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting didalam setiap organisasi khususnya dalam mengambil kebijakan dan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.¹² Kepemimpinan membentuk struktur-struktur dalam organisasi sebagai acuan dalam menjalankan fungsinya dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian Stephen P. Robbins seperti yang dikutip oleh Abdul Aziz Wahab

¹⁰Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012, h, 47.

¹¹Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1990, h, 77.

¹²Syaifulah Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012, h. 143.

mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian (tujuan).¹³ Lebih lanjut, definisi dari kepemimpinan memiliki beragam pendapat namun memiliki makna, arah dan tujuan yang sama. Dipertegas kembali tentang strategi dari kepemimpinan oleh para ahli sebagai berikut:

Mc.Farland mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah atau pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴ Menurut Hendiyat Soetopo dan Waty Soemanto, kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Sedangkan pengertian kepemimpinan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹⁵

Kemudian menurut Joseph C. Rost seperti yang dikutip oleh Trianto Safaria mengatakan kepemimpinan adalah sebuah hubungan saling memengaruhi diantara pimpinan dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.¹⁶ Selanjutnya, definisi kepemimpinan menurut para ahli seperti yang

¹³Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*), Bandung: CV. Alfabeta, 2012, h. 82.

¹⁴Syaifulah Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontempore...*, h. 145.

¹⁵Hidayat Soetopo dan Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta : Bina Aksara, 1984, h.1.

¹⁶Trianto Safaria, *Kepemimpinan*, Graha Ilmu, Yogyakarta: 2004, h. 3.

dikutip oleh H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:

- a. Menurut Northouse, P.G, kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan.
- b. Bass mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lain dalam kelompok.
- c. Jacobs and Jacques mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- d. Kotter mengemukakan kepemimpinan adalah proses penggerakan seseorang atau kelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.¹⁷

Kemudian menurut Inu Kencana Syafii, yang diambil dari sudut pandang atau secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:

(a) Berasal dari kata *pimpin* (dalam bahasa Inggris *Leader*) berarti bimbingan atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua

¹⁷H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta 2012, h. 177.

pihak yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam).(b) Setelah ditambah awalan pe-menjadi *pimpinan* (dalam bahasa Inggris *Leader*) berarti orang yang memengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. (c) Apabila ditambah akhiran-an menjadi *pimpinan* artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dengan pimpinan dapat di bedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih sentralistis, sedangkan pemimpin lebih demokratis. (d) Setelah ditangkap dengan awalan ke-menjadi kepemimpinan dalam bahasa Inggris (*Leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.¹⁸

Selanjutnya, dari beberapa pendapat di atas dapat dicermati bahwa pendapat para pakar tentang kepemimpinan muncul atas bacaannya terhadap pendapat pakar sebelumnya sehingga pada pengertian kepemimpinan yang beragam di atas dapat dikatakan memiliki kesamaan maksud sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, membimbing serta menginspirasi bawahan, disuatu organisasi atau institusi dalam rangka mencapai tujuan bersama secara komprehensif yang tertuang dalam visi dan misi atau program yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “Kepala” dan “Sekolah” Kata “kepala” dapat diartikan pemimpin atau pemimpin kantor,

¹⁸Inu Kencana Syafie, *Al-Qur`an dan Ilmu Administrasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, h, 71-72.

pekerjaan perkumpulan, dsb.¹⁹ Sementara sekolah berarti bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.²⁰ Selanjutnya dikemukakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada satu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.²¹ Dengan demikian, kepala sekolah adalah guru yang ditugaskan dan memiliki kemampuan untuk memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan. Istilah *budaya* pada awalnya berasal dari disiplin ilmu antropologi sosial dan memiliki cakupan yang sangat luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.²² Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar untuk diubah.

Menurut Koentjaraningrat budaya adalah Keseluruhan sistem, gagasan, tindakan dan hasil kerja manusia dalam rangka kehidupan

¹⁹Depdikbub RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga...*, h.545.

²⁰ *Ibid.* h 1013

²¹ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Pustaka Setia, 2014, h 40.

²²J.P. Kotter & J.L. Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Benyamin Molan, Jakarta : Prenhallindo, 1992, h, 4.

masyarakat yang dijadikan milik manusia dengan belajar. Jadi budaya diperoleh melalui belajar. Tindakan-tindakan yang dipelajari antara lain cara makan, minum, berpakaian, berbicara, bertani, bertukang, dan berelasi dalam masyarakat merupakan budaya.²³ Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya menyamakan pengertian *budaya* dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari dan menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut.²⁴

Sedangkan religius adalah sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.²⁵ Jadi religius dapat disimpulkan merupakan serangkaian praktik perilaku tertentu yang dihubungkan dengan kepercayaan yang dinyatakan dengan menjalankan agama secara menyeluruh atas dasar percaya atau iman kepada Allah SWT, dan tanggung jawab pribadi di hari akhir.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan model kepemimpinan kepala sekolah yang pengembangan budaya religius adalah acuan sikap pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu dalam memahami dan pengembangan budaya religius di sekolah dengan

²³ Kompri, M.Pd.I, *Manajemen Pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016, h, 198.

²⁴ Soekarto Indrafchrudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang tua Murid dan Masyarakat*, Malang IKIP Malang : 1994, h, 20.

²⁵ Ulil Amri Syafri, *Pendidikan Karakter Berbasis Al Qur'an*, Jakarta: Rajawali Pres, 2012 h, 11.

menanamkan nilai-nilai Islam yang dominan yang di dukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah setelah semua unsur dan komponen sekolah termasuk (*steak holders*) pendidikan. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang dapat diterima secara bersama. Serta dilakukan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku Islami yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan komite sekolah.

3. Teori Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang melandaskan diri pada perilaku dan keterampilan seseorang yang terelaborasi, lantas membentuk gaya dan model kepemimpinan yang beragam. Setiap orang yang mendapat amanah sebagai pemimpin tentu memiliki cara tersendiri dalam kepemimpinannya. Dalam menjalankan kepemimpinan, ada beberapa model kepemimpinan yang bisa diterapkan sebagai contoh model kepemimpinan itu adalah kepemimpinan yang rutinitas, kepemimpinan yang menumbuhkan, kepemimpinan yang otokrasi, kepemimpinan yang setuju, kepemimpinan yang sopan santun, kepemimpinan yang menarik diri, kepemimpinan yang menyempurnakan, kepemimpinan yang mengarahkan, kepemimpinan yang memberikan dukungan, kepemimpinan yang melimpahkan, kepemimpinan dengan sifat bos,

kepemimpinan yang menguasai, kepemimpinan yang memberi pengaruh, kepemimpinan yang stabil, kepemimpinan yang konservatif, kepemimpinan yang berjiwa sosial, kepemimpinan yang labil, kepemimpinan yang resmi, kepemimpinan yang demokratis, kepemimpinan yang partisipatif, dan kepemimpinan yang menyibukkan diri.²⁶

Berkaitan dengan tuntutan era desentralisasi dan otonomi pendidikan di Indonesia, hubungannya dengan kepemimpinan pendidikan dan telah banyak didiskusikan oleh khalayak terdapat 3 (tiga) model kepemimpinan yang dipandang representatif, yaitu: 1). Kepemimpinan transaksional; 2). Kepemimpinan transformasional; dan 3). Kepemimpinan visioner.

Dari penjabaran tersebut akan diuraikan beberapa model kepemimpinan yang menganut pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di

²⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2008, h, 29.

sekolah bersedia, tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Landasan teori kepemimpinan transformasional didalam buku, Manajemen Pendidikan, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia, Bass, (1985) mengemukakan sebuah teori :

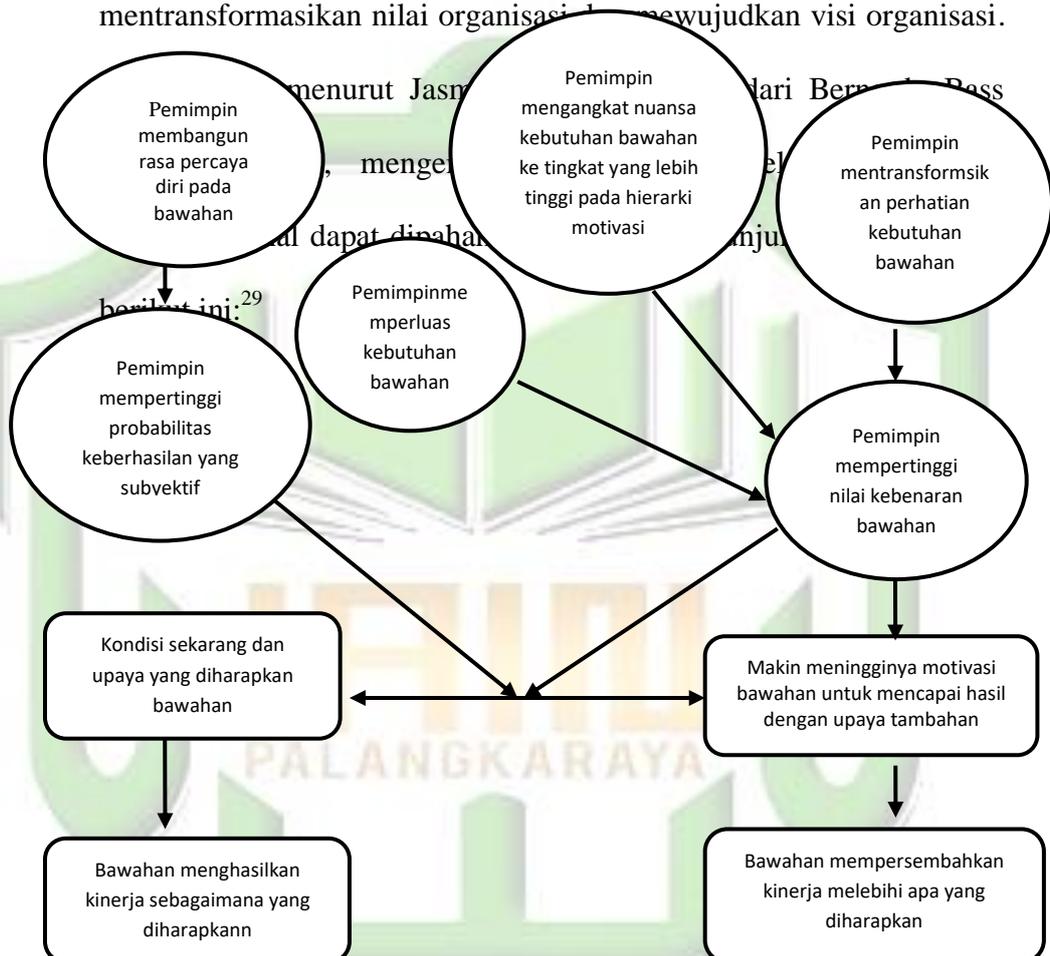
kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformational terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan kepada mereka. Pimpinan tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan : (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri (c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.²⁷ Sedangkan Covey 1989 dan Peters 1992 mengemukakan sebuah teori kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasar dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.²⁸

Juga agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik.

²⁷ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia ,*Manajemen Pendidikan...*, h, 149.

²⁸H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan ...*, h, 193

Katalisator merupakan sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, Selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi dan mewujudkan visi organisasi.



²⁹Jasmani, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memberdayakan Komite Madrasah (Studi Multi Situs Pada MIN Langkai dan MIN Pahandut Palangkaraya)", *Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim*, Malang, 2014, Tidak Diterbitkan.

Gambar 1
Model Kepemimpinan Transformasional

Dari gambar tersebut Bass dan Avolio (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep “4 I” yang artinya :

1. “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari pada orang-orang yang dipimpinya.
2. “I” kedua adalah *inspirational motivation* yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu *mengartikulasikan ekspektasi* yang jelas dan perilaku yang mampu *mendemonstrasikan* komitmen terhadap sasaran organisasi.
3. “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*. Pemimpin yang *mendemonstrasikan* tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinya.
4. “I” Keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan

memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.³⁰



³⁰Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia..., h, 153

Model kepemimpinan transformasional memang sangat perlu diterapkan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang kependidikan. Adapun alasan-alasan mengapa diterapkan model kepemimpinan transformasional didasarkan pendapat Olga Eptropika bahwa ada enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi organisasi :

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

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam instansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut

1. Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi/instansi bahkan suatu Negara.
2. Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi/instansi tersebut.
3. Menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

4. Karena sistem pendidikan merupakan sub sistem, maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya seperti sistem negara.³¹

b. Model Kepemimpinan Situasional

Penemu model kepemimpinan situasional ini, adalah Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard, di dalam buku “Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu” Jerry H. Makawimbang menyatakan :

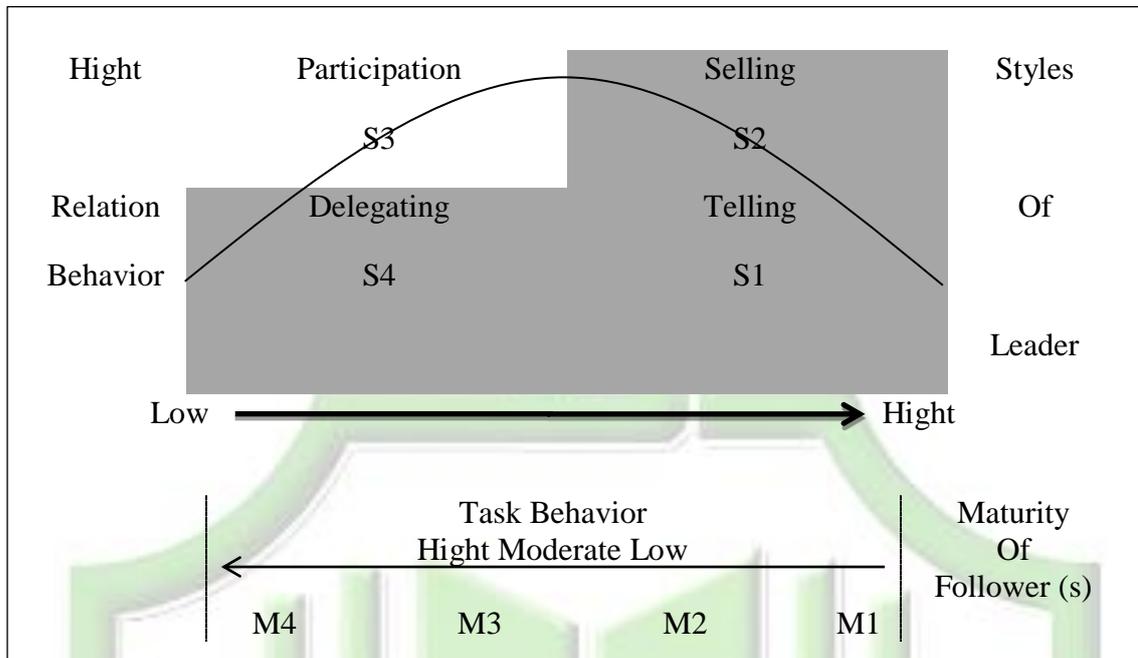
“keberhasilan seorang pemimpin menurut teori ini adalah situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.³²Selanjutnya menurut Fred E. Fiedeler teori kepemimpinan situasional seperti diikuti oleh H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah menyatakan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk seluruh situasi. Namun juga tidak mudah mengganti gaya kepemimpinan dari satu situasi kepada situasi lain. Hal ini tergantung pada motivasi seorang pemimpin.³³

Kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan gabungan yang tepat antara perilaku tugas dan hubungan dapat digambarkan dalam bentuk model kepemimpinan situasional seperti terlihat pada gambar berikut.

³¹ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan pendidikan yang bermutu, ...*, h. 38

³² Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan pendidikan yang bermutu*, Bandung : Alfabeta 2012, h, 13.

³³ H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, h. 187.



Gambar 2

Model Kepemimpinan Situasional

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dalam menggerakkan bawahan, Paul Hersey dan H. Blanchard membagi empat gaya kepemimpinan efektif sebagai berikut:

1) Gaya S1 : Memberitahu (*telling*),

Pada gaya ini perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai hubungan satu arah. Pemimpin membatasi perannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Pemimpin juga memberikan pengarahan yang

jelas dan spesifik. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan yang rendah atau orang merasa tidak mampu atau tidak mau (M1), mereka ini dikatakan juga komponen atau tidak yakin, karena ketidakyakinannya untuk menyelesaikan suatu tugas.

2) Gaya S2 : Mempromosikan (*selling*),

Pada gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), orang tidak mampu tetapi berkeinginan memiliki keterampilan untuk memikul tanggung jawab.

3) Gaya S3 : Berpartisipasi (*participating*),

Pada gaya ini perilaku hubungan rendah dan tugas rendah pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (M3), orang - orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang dibebankan dan biasanya hal ini disebabkan kurangnya keyakinan akan kemampuan yang dimiliki.

4) Gaya S4 : Mendelegasikan (*delegating*)

Pada gaya ini perilaku hubungan rendah dan tugas rendah, hal

ini disebabkan karena anggapan pemimpin bahwa bawahan telah memiliki tingkat kematangan yang tinggi baik dalam melakukan tugas maupun secara psikologis.³⁴ Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangannya yang tinggi (M4), orang-orang yang mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab sehingga gaya ini hanya memberikan sedikit pengarahan.

Pada gaya pertama kepala sekolah lebih banyak memberikan instruksi terhadap pelaksanaan tugas serta memantaunya secara ketat. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan dan kepercayaan diri guru masih rendah.

Pada gaya kedua kepala sekolah perlu memberi penjelasan tentang keputusan yang akan diambil, memperhatikan saran-saran guru serta meminta penyelesaian tugasnya dengan segera. Hal ini disebabkan guru kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaanya tetapi memiliki kemampuan yang kuat untuk melaksanakan tugas.

Pada gaya ketiga, kepala sekolah perlu membantu menyelesaikan tugas-tugas guru dan melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh karena guru mempunyai kemampuan tetapi tidak mau, kurang yakin atau kurang mempunyai motivasi bekerja.

Pada gaya keempat kepala sekolah memberikan wewenang

³⁴Tim Dosen Administrasi Pendidikan *Universitas Indonesia, Manajemen Pendidikan* Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 140

kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya serta menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan tugas tersebut kepada mereka. Hal ini disebabkan karena guru mempunyai kemampuan dan motivasi yang kuat atau guru yang memiliki tingkat kematangan psikologis yang tinggi.

4. Konsep Strategi

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan.³⁵ Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Strategi kepala Sekolah adalah kerangka bimbingan serta arahan untuk mengatur dan membina segala bentuk aktivitas Sekolah yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki pengaruh di dalam sebuah institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu guru.

Istilah strategi (*strategy*) berasal dari “kata benda” dan “kata kerja” dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan gabungan kata *stratos* (militer) dengan “ego” (memimpin). Sebagai kata kerja, *stratego* berarti merencanakan (*to plan*). Dalam kamus *The American Heritage Dictionary*, dikemukakan bahwa *Strategy is the science or art of military command as applied to overall planning and conduct of large-scale combat operations*.

³⁵ Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan), Bandung: Alfabeta, 2011, h.4.

Sedangkan menurut Druker, Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*).” Taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang. Sejalan dengan pengertian diatas, dari sudut etimologis (asal kata), berarti pengguna kata “*strategik*” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Dalam menentukan strategi harus difahami bahwa hal yang pokok dari formulasi.Salah satu diantaranya menurut Wahyudi, “Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis mencapai tujuan-tujuan masa mendatang” Pendapat yang lain yaitu “Manajemen Strategik adalah:

Proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan luar perusahaan/organisasi yang selalu berubah.

Menurut Budiman, Manajemen *strategik* adalah serangkaian keputusan-keputusan dan *tindakan-tindakan* yang menuju pada penciptaan sebuah strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan menejemen strategi secara terus-menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat diperjelas lebih lanjut meliputi konsep proses manajemen strategik yang terdiri atas:

“(1) menganalisis lingkungan, (2) menentukan arah organisasi, (3) merumuskan strategi, (4) melaksanakan strategi, dan (5) melakukan pengendalian.”

a. Pengertian Strategi

Kata “strategi” dalam kamus besar bahasa Indonesia mempunyai beberapa arti, antara lain:

- 1) Ilmu dan seni mengembangkan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijakan tertentu dalam perang dan damai.
- 2) Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam kondisi perang atau dalam kondisi yang menguntungkan.
- 3) Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.³⁶

Sehubungan dengan hal itu maka strategi dalam meningkatkan mutu guru di sekolah diharapkan sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yaitu ”untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

³⁶ Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdikmas

Menurut para ahli yang dikutip dalam bukunya Faisal Afif yang isinya ada 10 pengertian strategi yaitu

- 1) *Carl Von Clausewitz*, Strategi merupakan pengetahuan tentang penggunaan pertempuran untuk memenangkan sebuah peperangan, dan perang itu sendiri merupakan kelanjutan dari politik.
- 2) *A. Halim* Strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau norganisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan internal dan sumber daya.
- 3) *Morrisey* mengatakan bahwa strategi ialah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan supaya dapat tercapai segala misinya.
- 4) *Rangkuti* mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan.
- 5) *Siagaan*, Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan seluruh jajaran dalam suatu organisasi demi pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- 6) *Syafrizal* menurutnya strategi ialah cara untuk mencapai sebuah tujuan berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal.³⁷

Strategi merupakan sekumpulan cara secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan sebuah perencanaan dalam kisaran waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kata “strategi” yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala upaya yang akan dilakukan oleh Kepala Sekolah Tsanawiyah Negeri Kumai dalam meningkatkan mutu guru, khususnya adanya 3

³⁷ Faisal Afif, *Strategi Menurut Para Ahli*, Bandung: Angkasa, th 1984 .h.9

unsur strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian untuk meningkatkan mutu guru.

b. Prinsip Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen” dan “strategis”, sedangkan pengertian dari strategi adalah cara atau pendekatan yang dilakukan dalam menilai kualitas proses (*proses quality*) dan kualitas hasil (*product quality*) dalam organisasi.³⁸

Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepala implementasi garis terdepan, demikian sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.

Sasaran manajemen strategi adalah untuk meningkatkan:

1. Kualitas organisasi
2. Efisiensi penganggaran
3. Penggunaan sumber daya
4. Kualitas evaluasi program kerja
5. Kualitas pelaporan³⁹

Prinsip manajemen adalah adanya *Strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya, Secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan

³⁸ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, th 2012 h.8

³⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Guru*, Bandung: Afabeta, th 2010, h.53

organisasi dan alokasi yang didalamnya termasuk alokasi keuangan dengan anggaran berbasis kinerja, serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Prinsip-prinsip manajemen strategis menurut Akdon, adalah sebagai berikut :

1) Strategi Formulasi

Tujuan utama kegiatan formulasi adalah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangannya lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi agar selalu melakukan perubahan ke arah lebih baik untuk mempertahankan eksistensinya.

Kegiatan dalam strategi formulasi meliputi:

- a) Perumusan Visi dan Misi
- b) Perumusan tujuan
- c) Perumusan Program

Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (KAFI & KAFE);

Realistis dalam arti bahwa perencanaan tersebut menunjukkan dengan jelas kemampuan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. *Up-to-date* yang dimaksud strategi ini dibuat dalam jangka waktu tertentu (panjang, pendek, menengah) namun selalu efektif dan tepat dengan perkembangan lingkungan sehingga

mampu memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan.

a). Perumusan Visi dan Misi

Merumuskan Visi, Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu. Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi kedepan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan memiliki peran yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik Sekolah tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan visi, menurut Bryson antara lain:

- a. Visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
- b. Visi harus di sebarakan di kalangan anggota organisasi (*stakeholder*)
- c. Visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.

Menurut Akdon terdapat beberapa kriteria dalam merumuskan visi, antara lain:

- a. Visi bukan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk mewujudkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- e. Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, rumusan visi sekolah yang baik seharusnya memberikan isyarat ;

- a. Visi Sekolah berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama (bila perlu dibuat jangka waktunya).
- b. Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
- c. Visi sekolah harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin di capai.
- d. Visi sekolah harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi stakeholder.
- e. Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik.
- f. Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah.
- g. Dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapaian visi.

Visi pada umumnya dirumuskan dalam kalimat yang filosofis seringkali memiliki aneka tafsir. Oleh karena itu, agar tidak memberikan tafsir yang berbeda, visi itu sebaiknya diberikan penjelasan berupa indikator-indikator apa yang dimaksudkan.

Merumuskan Misi, Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dari rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi.

Dengan demikian, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Ada beberapa kriteria dalam pembuatan misi, antara lain;

1. Penjelasan tentang produk atau pelayanan yang ditawarkan sangat diperlukan oleh masyarakat.
2. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dicapai.
3. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang menyakinkan masyarakat.
4. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa mendatang juga bermanfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan misi sekolah antara lain;

1. Pernyataan isi sekolah harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah.

2. Rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.
3. Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas.
4. Misi sekolah menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan masyarakat/siswa.
5. Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan dengan kondisi sekolah.

Visi dan misi merupakan elemen yang sangat penting dalam sekolah, dimana visi dan misi digunakan agar dalam isi operasionalnya bergerak pada track yang diamanatkan oleh para stakeholder dan berharap mencapai kondisi yang diinginkan dimasa yang akan datang.

Jansen , yang memberikan 12 kriteria visi dan misi yang hidup dan efektif, 7 terpenting yang bisa diambil yaitu:

1. Visi dan misi harus sesuai dengan roh zaman dan semangat perjuangan organisasi,
2. Visi dan misi harus mampu menggambarkan sosok organisasi idaman yang mampu memikat hati orang,

3. Visi dan misi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi,
4. Visi dan misi harus mudah di pahami karena diungkapkan dengan elegan sehingga mampu menjadi panduan taktis dan strategis,
5. Visi dan misi harus memiliki daya persuasi yang mampu mengungkapkan harapan, aspirasi, sentimen, penderitaan para stakeholder organisasi,
6. Visi- misi harus mampu mengungkapkan keunikan organisasi dan menyorikan kompetensi khas organisasi tersebut yang menjelaskan jati dirinya dan apa yang mampu dilakukanya,
7. Visi-misi harus ambisius, artinya ia harus mampu mengkiristalkan keindahan, ideal kemajuan, dan sosok organisasi dambaan masa depan, sehingga mampu meminta pengorbanan dan investasi emosional dari segenap stakeholder organisasi.

b) Perumusan Tujuan

Tujuan Organisasi menurut Etzion, mencakup beberapa fungsi di antaranya memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.⁴⁰

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karena itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka

⁴⁰ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 136.

waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang menurut Akdon. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator.

Tujuan menjadi tantangan utama yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu ke depan. Penetapan tujuan sekolah ini bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternative pemecahan tantangan yang telah dirumuskan, atau dengan kata lain tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah.

Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi, ada beberapa kreteria tujuan sesuai dengan kreteria yang di tulis oleh Akdon antara lain;

1. Tujuan harus serasi dengan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
2. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program dan sub program organisasi.

3. Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam isu strategis dalam hasil yang diinginkan.
4. Tujuan biasanya secara relatif berjangka waktu panjang.
5. Tujuan menggambarkan hasil program.
6. Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.
7. Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pumusan tujuan sekolah, yaitu;

1. Tujuan sekolah harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur).
2. Tujuan sekolah merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu tujuan harus selaras dengan visi dan misi.
3. Tujuan sekolah menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya?

Tujuan pendidikan umum biasanya dirumuskan dalam bentuk perilaku yang ideal yang sesuai dengan pandangan hidup dan falsafah negara yang dirumuskan dalam bentuk undang-undang, seperti yang dirumuskan dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 Pasal 3, yang merumuskan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangna potensi peserta

didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kapda Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.⁴¹

c). Perumusan Program

Program merupakan implementasi dari visi, misi dan tujuan. Program merupakan kumpulan kegiatan nyata, sistematis dan terpadu, dilaksanakan oleh suatu lembaga. Wujud nyata sebuah organisasi adalah adanya program operasional yang akan dilaksanakan dalam bentuk kegiatan.

Dalam penyusunan atau pembuatan perencanaan perlu tentunya memperhatikan keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakholder* pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (komite sekolah). Hal ini sangat diperlukan untuk lebih memudahkan sekolah menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orang tua murid baik moral maupun finansial untuk melaksanakan perencanaan program sekolah tersebut.

Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Purwanto, kepala sekolah sebagai (*top management*) di sekolah mempunyai tugas untuk membuat

⁴¹ Undang-undang dan Peraturan RI *Tentang Pendidikan*, Dirjen Pendis Depertemen Agama RI, Th 2006, h.8.

perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

2) Strategi Implementasi

Menurut Abidin, Implementasi atau pelaksanaan merupakan langkah yang sangat penting dalam proses kebijakan. Menurut Udoji, tanpa pelaksanaan, suatu kebijakan hanyalah sekedar sebuah dokumen yang tak bermakna dalam kehidupan masyarakat atau kebijakan-kebijakan hanya berupa impian atau rencana yang bagus, yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

Menurut Palumbo, pada titik ini implementasi atau langkah pelaksanaan kebijakan menjadi sangat penting tetapi tidak berarti bahwa telah terlepas dari proses formulasi sebelumnya, artinya formulasi kebijakan makro yang ditetapkan berpengaruh pada keberhasilan implementasi kebijakan mikro, yaitu para pelaksana kebijakan dan kebijakan operasional serta kelompok sasaran dalam mencermati lingkungan, disamping itu ketidakjelasan kebijakan adalah sebab utama kegagalan pelaksanaan.

a) Pengertian Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan

sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Menurut para ahli, Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Majone dan Wildavsky, mengemukakan implementasi sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa "implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan". Pengertian implementasi sebagai aktivitas yang saling menyesuaikan juga dikemukakan oleh Mclaughin. Adapun Schubert mengemukakan bahwa "implementasi adalah sistem rekayasa." Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya yaitu kurikulum. Dalam kenyataannya, implementasi kurikulum menurut Fullan merupakan proses untuk melaksanakan ide, program atau seperangkat aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan. Dalam konteks implementasi kurikulum pendekatan-pendekatan yang telah dikemukakan di atas memberikan tekanan pada proses. Esensinya implementasi adalah suatu proses, suatu aktivitas yang digunakan untuk mentransfer ide/gagasan, program atau harapan-harapan yang dituangkan dalam bentuk kurikulum desain (tertulis) agar dilaksanakan sesuai dengan desain tersebut.

Masing-masing pendekatan itu mencerminkan tingkat pelaksanaan yang berbeda. Dalam kaitannya dengan pendekatan yang dimaksud, Nurdin dan Usman, menjelaskan bahwa:

- 1) Pendekatan pertama, menggambarkan implementasi itu dilakukan sebelum penyebaran (*desiminasi*) kurikulum desain. Kata proses dalam pendekatan ini adalah aktivitas yang berkaitan dengan penjelasan tujuan program, mendeskripsikan sumber-sumber baru dan mendemosntrasikan metode pengajaran yang digunakan.
- 2) Pendekatan kedua, menekankan pada fase penyempurnaan. Kata proses dalam pendekatan ini lebih menekankan pada interaksi antara pengembang dan guru (praktisi pendidikan). Pengembang melakukan pemeriksaan pada program baru yang direncanakan, sumber-sumber baru, dan memasukan isi/materi baru ke program yang sudah ada berdasarkan hasil uji coba di lapangan dan pengalaman-pengalaman guru. Interaksi antara pengembang dan guru terjadi dalam rangka penyempurnaan program, pengembang mengadakan lokakarya atau diskusi-diskusi dengan guru-guru untuk memperoleh masukan. Implementasi dianggap selesai manakala proses penyempurnaan program baru dipandang

sudah lengkap.⁴²

3) Pendekatan ketiga, memandang implementasi sebagai bagian dari program kurikulum. Proses implementasi dilakukan dengan mengikuti perkembangan dan megadopsi program-program yang sudah direncanakan dan sudah diorganisasikan dalam bentuk kurikulum desain (dokumentasi).

b) Tujuan Implementasi

Tujuan utama strategi implementasi adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Strategi implementasi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah kita susun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Penyusunan *action plan* yang intinya adalah merupakan strategi dan tindakan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah sumber daya secara optimal serta mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sehingga implementasinya bisa sampai tujuan sesuai dengan apa yang sudah di rencanakan, adapun yang menjadi tujuan tersebut adalah:

- a) Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah
- b) Studi Lanjut
- c) Revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

⁴²<http://el-kawaqi.blogspot.co.id/2012/12/pengertian-implementasi-menurut-para.html>

d) Menyediakan Fasilitas Penunjang

e) Meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karena itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang menurut Akdon. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator.

Tujuan menjadi tantangan utama yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu ke depan. Penetapan tujuan sekolah ini bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternative pemecahan tantangan yang telah dirumuskan, atau dengan kata lain tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah.

3) Strategi Evaluasi

a) Konsep Dasar Evaluasi Pendidikan

Sebagaimana dikemukakan oleh Edwint Wandt dan Gerald W, Brown bahwa, evaluasi itu menunjuk kepada atau mengandung pengertian “ suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu “.

Apabila definisi evaluasi yang dikemukakan Edwint Wandt dan Gerald W, Brown untuk memberikan definisi tentang evaluasi pendidikan, maka evaluasi pendidikan itu dapat diberi pengertian sebagai suatu tindakan atau kegiatan (yang dilaksanakan dengan maksud untuk) atau suatu proses yang berlangsung dalam rangka menentukan nilai dari segala sesuatu dalam dunia pendidikan. Secara singkat Evaluasi Pendidikan adalah kegiatan atau proses penentuan nilai pendidikan, sehingga dapat diketahui mutu atau hasil-hasilnya.

Berbicara tentang pengertian evaluasi pendidikan di Indonesia, lembaga Administrasi Negara mengemukakan batasan mengenai evaluasi pendidikan sebagai berikut :

Evaluasi pendidikan adalah :

- 1) Proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan, dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan
- 2) Usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (feed back) bagi penyempurnaan pendidikan

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka apabila definisi tentang evaluasi pendidikan itu dituangkan dalam bentuk bagan akan terlihat seperti di bawah ini.

b) Fungsi Secara Umum

Secara umum, evaluasi sebagai suatu tindakan atau proses memiliki 3 macam fungsi pokok, yaitu (1) mengukur kemajuan, (2) menunjang penyusunan rencana, (3) memperbaiki atau melakukan penyempurnaan kembali. Setidak-tidaknya ada dua macam kemungkinan hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi, yaitu :

- 1) Hasil evaluasi itu ternyata menggembirakan, sehingga dapat memberikan rasa lega bagi evaluator, sebab tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan
- 2) Hasil evaluasi itu ternyata tidak menggembirakan atau bahkan mengkhawatirkan, dengan alasan bahwa berdasar hasil evaluasi ternyata dijumpai adanya penyimpangan-penyimpangan, hambatan atau kendala , sehingga mengharuskan evaluator untuk bersikap waspada. Ia perlu memikirkan dan melakukan pengkajian ulang terhadap rencana yang telah disusun, atau mengubah dan memperbaiki cara pelaksanaannya. Berdasar data hasil evaluasi itu selanjutnya dicari metode-metode lain yang

dipandang lebih tepat dan lebih sesuai dengan keadaan dan kebutuhan. Sudah barang tentu perubahan-perubahan itu membawa konsekuensi berupa perencanaan ulang (re-planning) atau perencanaan baru, Dengan demikian dapat dikatakan bahwa evaluasi itu memiliki fungsi; menunjang penyusunan rencana.⁴³

Fokus utama dalam strategi evaluasi adalah pengukuran kinerja dan penciptaan melaksanakan umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang paling utama dalam mengevaluasi hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran tersebut.

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala serta tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Hasil analisis evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan setrategis.⁴⁴

5. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu merupakan bagian dari semua fungsi usahayang lain, seperti pemasaran sumber daya manusia, keuangan, dan lain-lain.

⁴³ <https://readwansyah.wordpress.com/evaluasi-pendidikan/>

⁴⁴ Akdon, *Strategic Management For Educational Management*, Bandung: Alfabeta, 2011, h.80-84

Dalam kenyataannya, pendidikan mutu adalah suatu penyebab umum yang alamiah untuk mempersatukan fungsi-fungsi usaha.⁴⁵

Mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis. Dalam dunia bisnis baik yang bersifat produksi maupun jasa, program mutu merupakan program utama sebab kelangsungan dan kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna. Permintaan dan tuntutan pengguna terhadap produk dan jasa terus berubah dan berkembang. Sejalan dengan hal itu, mutu produk dan jasa yang diberikan harus selalu ditingkatkan. Dewasa ini, mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis saja, tapi juga dalam bidang-bidang lainnya seperti pemerintahan, layanan sosial, pendidikan, bahkan bidang keamanan dan ketertiban. Defenisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam bergantung orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin yakni "*Qualis*" yang berarti *what kind of* (tergantung kata apa yang mengikutinya).

Danim, mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.⁴⁶

⁴⁵ Rudi Prihantoro, *Konsep Mengendalian Mutu*, Bandung: Remaja Rosdakarya, th. 2012, h.42

⁴⁶ Danim. Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: PT Pustaka Setia, th. 2007

Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas. Selanjutnya Sumayang, menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.⁴⁷

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Mutu juga dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah mutu sesuai persepsi (*quality in perception*). Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Ini merupakan definisi yang sangat penting, sebab ada satu resiko yang seringkali kita abaikan dari definisi ini, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Dan mereka melakukan penilaian

⁴⁷ Sumayang, Lalu. *Dasar-dasar Management Produksi dan Operasi*. Jakarta : Selemba Empat, th 2003

tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.

Menurut Hanseler dan Bruneel, ada empat prinsip utama mutu pendidikan, diantaranya: a) Kepuasan Pelanggan; b) Respek Terhadap Setiap Orang; c) Manajemen Berdasarkan Fakta; d) Perbaikan Terus Menerus.

b. Pengertian Mutu Guru

Mutu guru didefinisikan berdasarkan pendekatan dua dimensi, yakni intrinsik dan instrumental. Pendekatan intrinsik orientasinya substantive sedangkan instrumental orientasinya situasional dan institusional. Keragaman itu saling lengkap melengkapi atau saling menafsirkan untuk kemudian jadi suatu kesatuan yang menggambarkan dua pendekatan tersebut adalah suatu tugas dan tanggung jawab. Guru yang bermutu pada dasarnya adalah guru yang melaksanakan tugas secara bertanggung jawab Menurut pendapat An- Nahli dalam Al-Abrasy⁴⁸ berkaitan dengan tanggung jawab seorang guru dalam melaksanakan tugasnya, beliau mengatakan :
 “Bahwa sifat dan persyaratan seorang pendidik adalah adanya sifat pada tujuan, perilaku dan pola pikir, kemudian ikhlas, sabar, jujur, membekali dirinya dengan ilmu serta menguasai teknis mengajar”.

⁴⁸ M. Athiyah al-Ibrasyi, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Bintang , 2013.

Merujuk pada Undang-undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 yang dimaksud dengan guru yang berkualitas adalah guru yang profesional. Ada beberapa istilah yang bertautan dengan kata profesional, yaitu profesi, profesionalisme, profesionalitas dan profesionalisasi. Untuk dapat memperjelas satu sama lain, mari kita lihat terminologi kata-kata tersebut.

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur Sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa “guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Guru atau pendidik dalam Pasal 1 Ayat 6 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa “Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.”. Selanjutnya pada Pasal 39 ayat 2, dinyatakan bahwa: “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian

dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi". Di Sekolah menengah, guru berperan bukan sebagai guru kelas, melainkan guru mata pelajaran yang mengajarkan mata pelajaran yang berbeda-beda. Guru dianggap sebagai tolok ukur berhasil tidaknya suatu pendidikan. Program pendidikan sering dianggap tergantung pada kualitas guru pengajarnya. Oleh sebab itu, mutu guru dapat dipakai sebagai indikator input dalam analisis efisiensi pendidikan.



Menurut Sanusi, dkk profesi adalah “suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (expertise) dari para anggotanya". Artinya, pekerjaan itu tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan itu. Keahlian diperoleh melalui apa yang disebut profesionalisasi, yang dilakukan baik sebelum seseorang menjalani profesi itu (pendidikan/latihan pra-jabatan) maupun setelah menjalani profesi (*in-service-training*).⁴⁹

Profesi guru memiliki tugas melayani masyarakat dalam bidang pendidikan. Secara khusus guru diuntut untuk memberikan layanan professional kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai. Sehingga guru yang dikatakan bermutu adalah guru profesional yaitu orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

⁴⁹Sanusi, Ahmad, dkk. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Bandung: Ikip Bandung, 1991

Depdikbud memberikan definisi sebagai berikut, guru adalah seseorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agam, kebudayaan dan keilmuan.⁵⁰

Guru profesional adalah guru yang mengenal tentang dirinya yaitu, dirinya adalah pribadi yang dipanggil untuk mendampingi peserta didik dalam belajar. Guru dituntut mencari tahu terus-menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar . Maka, apabila ada kegagalan peserta didik, guru terpanggil untuk menemukan penyebabnya dan mencari jalan keluar bersama peserta didik bukan mendiamkannya atau malahan menyalahkannya. Sikap yang harus senantiasa dipupuk adalah kesediaan untuk mengenal diri dan kehendak memurnikan kehurunya. Mau belajar dengan meluangkan waktu untuk menjadikan guru. Seorang guru yang tidak bersedia belajar, tak mungkingkerasan dan bangga menjadi guru. Kerasan dan kebanggaan atas keguruannya adalah langkah untuk menjadi guru yang profesional.⁵¹

Pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan non profesional. karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya dengan kata lain

⁵⁰ Syafruddin Nurdin dan M.Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2002, cet.I

⁵¹ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi KTSP*, Jakarta: Rajagrafindo ,2014, h.49

pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khususnya dipersiapkan untuk itu. Pengembangan profesional guru harus diakui sebagai suatu hal yang sangat fundamental dan penting guna meningkatkan mutu pendidikan. Perkembangan profesional adalah proses dimana guru dan kepala Sekolah belajar, meningkatkan dan menggunakan pengetahuan, keterampilan dan nilai secara tepat.

Profesi guru memiliki tugas melayani masyarakat dalam bidang pendidikan. Tuntutan profesi ini memberikan layanan yang optimal dalam bidang pendidikan kepada masyarakat. Secara khusus guru dituntut untuk memberikan layanan profesional kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai. Sehingga guru yang dikatakan bermutu adalah guru profesional yaitu orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

c. **Kriteria Mutu Guru**

Seorang guru yang progresif harus mengetahui dengan pasti, kompetensi apa yang dituntut oleh masyarakat dewasa ini bagi dirinya. Setelah mengetahui, dijadikan pedoman untuk meneliti dirinya apakah dia sebagai guru dalam menjalankan tugasnya telah dapat memenuhi kompetensi-kompetensi itu. Bila belum guru yang baik harus berani mengakui kekurangannya dan berusaha untuk

mencapai perbaikan. Dengan demikian guru tersebut selalu berusaha mengembangkan dirinya. Kesadaran akan kompetensi guru juga menuntut tanggung jawab yang berat bagi pribadi guru. Ia harus berani menghadapi tantangan dalam tugas maupun lingkungannya, semuanya itu akan mempengaruhi perkembangan pribadi guru. Berarti guru harus berani mengubah dan menyempurnakan diri dengan tuntutan zaman terus-menerus. Begitu juga harus berani meneliti kekurangan dalam segala segi dalam menjalankan tugasnya, mau memberi kesempatan belajar pada anak seluas-luasnya, dan kesediaan menyempurnakan perubahan yang berarti dalam segala aspek pendidikan.

Guru yang bermutu memungkinkan siswanya untuk tidak hanya dapat mencapai standar nilai akademik secara nasional, tetapi juga mendapatkan pengetahuan dan keahlian yang pending untuk belajar selama hidup mereka. Selain itu, seorang guru yang inovatif dapat dilihat dari pengetahuan dan perilaku siswa, apakah ada perubahan atau tidak.⁵²

Pandangan yang ideal mengenai mutu guru, direfleksikan dalam citra guru masa depan sebagai mana dikemukakan Sudarminta, yaitu guru yang : a) Sadar dan tanggap akan perubahan; b) Berkualitas

⁵² Damayanti, *Sukses Menjadi Guru Humoris dan Idola Yang Akan Dikenang Semanjang Masa*, Yogyakarta: Araska, 2016, h.23.

profesioanal; c) Rasional demokratis dan berwawasan nasional; dan d) Bermoral tinggi, beriman Idochi, ⁵³.

Menurut Danim⁵⁴ untuk melihat apakah guru dikatakan profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua perspektif. Pertama, dilihat dari tingkatan pendidikan minimal dari latar belakang pendidikan untuk jenjang Sekolah tempat dia menjadi guru.⁵⁴ Kedua, penguasaan guru terhadap materi bahan ajar, mengelola proses pembelajaran, mengelola siswa, melakukan tugas-tugas bimbingan, dan lain-lain. Perspektif ini merujuk pada konsep yang dianut di lingkungan Depdiknas, sebagai “instructional leader” guru harus memiliki 10 kompetensi, yakni Danim, : (a) Mengembangkan kepribadian, (b) Menguasai landasan kependidikan, (c) Menguasai bahan pengajaran, (d) Menyusun program pengajaran, (e) Melaksanakan program pengajaran, (f) Menilai hasil dan proses belajar-mengajar, (g) Menyelenggarakan program bimbingan. (h) Menyelenggarakan administrasi Sekolah (i) Kerjasama dengan sejawat dan masyarakat. (j) Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.

Kehadiran Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 dan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28, mempertegas mengenai kriteria

⁵³ Idochi, Anwar, M. *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: AlfaBeta, 2003

⁵⁴ *Ibid*

guru yang berkualitas.⁵⁵ Dalam perundangan ini dinyatakan bahwa guru yang bermutu harus memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi yang dimaksud diterangkan berikut ini:

1) Kompetensi Pedagogik.

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”. Depdiknas menyebut kompetensi ini dengan “kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

2) Kompetensi Profesional.

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”.

Arikunto⁵⁶ mengemukakan kompetensi profesional mengharuskan guru memiliki pengetahuan yang luas dan dalam tentang subject matter (bidang studi) yang akan diajarkan serta

⁵⁵ Direktorat Jendral Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI*, Jakarta: Dirjenpendis, 2006, h.168.

⁵⁶ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2002, h.

penguasaan metodologi yaitu menguasai konsep teoritik, maupun memilih metode yang tepat dan mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Depdiknas mengemukakan kompetensi profesional meliputi: (1) pengembangan profesi, (2) pemahaman wawasan, dan (3) penguasaan bahan kajian akademik. Pengembangan profesi meliputi (1) mengikuti informasi perkembangan iptek yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah, (2) mengalihbahasakan buku pelajaran/karya ilmiah, (3) mengembangkan berbagai model pembelajaran, (4) menulis makalah, (5) menulis/menyusun diktat pelajaran, (6) menulis buku pelajaran, (7) menulis modul, (8) menulis karya ilmiah, (9) melakukan penelitian ilmiah (action research), (10) menemukan teknologi tepat guna, (11) membuat alat peraga/media, (12) menciptakan karya seni, (13) mengikuti pelatihan terakreditasi, (14) mengikuti pendidikan kualifikasi, dan (15) mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.

3) Kompetensi Sosial.

Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

4) Kompetensi Kepribadian.

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “*digugu*” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “*ditiru*” (di contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik. Dalam Undang-undang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi kepribadian adalah “kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”.

Arikunto, mengemukakan kompetensi personal mengharuskan guru memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber inspirasi bagi subyek didik, dan patut diteladani oleh siswa. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian guru meliputi (1) sikap, dan (2) keteladanan.⁵⁷

Keempat kompetensi yang dipaparkan di atas sebetulnya sudah menjadi kewajiban guru, diminta maupun tidak diminta, guru harus melakukannya secara tulus. Hal ini berarti bahwa seorang guru sebagai komponen pendidikan harus memiliki kemampuan dibidang

⁵⁷ *Ibid*

pendidikan untuk memenuhi tugas yang diembannya. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seorang guru harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

6. Upaya Peningkatan Mutu Guru

Didalam upaya peningkatan mutu guru oleh pemerintah lembaga-lembaga pendidikan, dan guru itu, harus sinkron antara pemerintah dengan lembaga-lembaga pendidikan maupun guru itu sendiri. Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan profesionalitas guru diantaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar mulai tingkat Sekolah Ibtidaiyah sampai perguruan tinggi.

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

Dari beberapa upaya yang telah dilakukan pemerintah di atas, faktor yang paling penting agar guru-guru dapat meningkatkan kualifikasi dirinya yaitu dengan menyetarakan banyaknya jam kerja dengan gaji guru. Program apapun yang akan diterapkan pemerintah

tetapi jika gaji guru rendah, jelaslah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya guru akan mencari pekerjaan tambahan untuk mencukupi kebutuhannya.

Lahirnya UU No. 14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Di dalam UU ini diamanatkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan prioritas dalam rangka pemberdayaan guru saat ini adalah meningkatkan kualifikasi, peningkatan kompetensi, sertifikasi guru, pengembangan karir, penghargaan dan perlindungan, perencanaan kebutuhan guru, tunjangan guru, dan masalah tambahan.

Sejalan dengan itu, ke depan beberapa kebijakan yang digariskan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan meningkatkan mutu guru khususnya, antara lain mencakup hal-hal berikut ini.

- 1) Melakukan pendataan, validasi data, pengembangan program dan sistem pelaporan pembinaan profesi pendidik melalui jaringan kerja dengan P4TK, LPMP, dan Dinas Pendidikan.
- 2) Mengembangkan model penyiapan dan penempatan pendidik untuk daerah khusus melalui pembentukan tim pengembang dan survey wilayah.

- 3) Menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan pendidik.
- 4) Meningkatkan kapasitas staf dalam perencanaan dan evaluasi program melalui pelatihan, pendidikan lanjutan dan rotasi. Kelima, mengembangkan sistem layanan pendidik untuk pendidikan layanan khusus melalui kerja sama dengan LPTK dan lembaga terkait lain. Keenam, melakukan kerja sama antar lembaga di dalam dan di luar negeri melalui berbagai program yang bermanfaat bagi pengembangan profesi pendidik.
- 5) Mengembangkan sistem dan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan melalui pembentukan tim pengembang dan tim penjamin mutu pendidikan.
- 6) Menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan⁵⁸.

Adanya komitmen untuk meningkatkan mutu dan kesejahteraan guru bisa dijadikan sebagai momentum pembangkit kembali idealisme guru dalam membangun peradaban bangsa Indonesia. Sehingga, masa depan Indonesia bisa lebih maju, berkualitas, berbudaya, cerdas, dan

⁵⁸ Undang-Undang dan Peraturan RI *Tentang Pendidikan*, Dirjen Pendis Departemen Agama RI, 2006.

dapat bersaing dalam percaturan dunia. Para guru harus menjadi lokomotif utama bagi perubahan karakter, keunggulan SDM dan modernisasi bangsa Indonesia. Kita memang telah membuat banyak agenda untuk memperbaiki martabat dan nasib guru, terutama dari sisi kesejahteraannya. Namun, persoalannya adalah bagaimana agenda tersebut dapat diimplementasikan dan diwujudkan secara nyata, konkrit, dan didasarkan atas kemauan politik dan keseriusan tekad pemerintah.

7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Guru

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi mutu guru. Sanusi Dkk, mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja profesional guru adalah “kepuasan kerja” Kepuasan kerja ini dilatarbelakangi oleh faktor-faktor: a) imbalan jasa, b) rasa aman, c) hubungan antar pribadi, d) lingkungan kerja dan e) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.⁵⁹. Apabila salah satu faktor tidak ada maka mutu pendidikan tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan saling berhubungan. Adapun kelima faktor tersebut adalah:

i. Faktor Tujuan.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang

⁵⁹ Sanusi, Ahmad, dkk. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Bandung: Ikip Bandung, 1991, h.44.

diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, Sekolah senantiasa harus berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan output yang berkualitas. Dengan adanya perencanaan seperti itu dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang harus dijadikan pedoman dalam melaksanakan pendidikan nasional, intruksional maupun tujuan yang lain yang sebih sempit.

ii. Faktor Guru (pendidik).



Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus berpandangan luas dan kriteria bagi seorang guru ialah harus memiliki kewibawaan. Guru merupakan salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena gurulah yang merupakan aktor utama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

iii. Faktor Siswa.

Anak didik atau siswa merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat dari anak didik.

4) Faktor Alat

Yang dimaksud faktor alat (alat pendidikan), adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Alat pendidikan ini merupakan masalah yang esensial dalam pendidikan, karena itu perlu dilakukan upaya untuk menyediakan alat-alat tersebut. Yang dikategorikan sebagai alat pendidikan adalah sesuatu yang dapat memenuhi tercapainya tujuan pendidikan yaitu sarana, prasarana dan kurikulum.

- 5) Faktor Lingkungan/Masyarakat. Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran dari masyarakat sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Sekolah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa terdapat cukup banyak faktor yang mempengaruhi mutu guru sehingga akan berdampak pada kemajuan kurang berkembangnya pendidikan di negara kita. Faktor-faktor yang dikemukakan di atas saat ini belum terwujud sepenuhnya dalam lingkungan kehidupan guru dan belum mendapat perhatian yang cukup oleh pemerintah dalam program profesionalisasinya.

8. Pengendalian Mutu

Pengendalian ialah proses pemantauan, penilaian hingga pengevaluasian terhadap suatu kegiatan yang berlangsung agar tercapai

hasil yang diharapkan. Jika terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka penyesuaian dan perbaikan yang perlu dilakukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Schermerhon.⁶⁰

Pengendalian mutu adalah suatu sistem kendali yang efektif untuk mengoordinasi usaha-usaha penjagaan kualitas, dan perbaikan mutu dari kelompok-kelompok dalam organisasi produksi, sehingga diperoleh suatu produksi yang sangat ekonomis serta dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

a. Konsep Pengendalian Mutu



Menurut Crosby, mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan. Persyaratan –persyaratan perlu dispesifikasikan secara jelas sehingga semua tahu apa yang diharapkannya. Menurut Ahyari, secara umum mutu atau kualitas adalah jumlah dari sifat-sifat produk, seperti daya tahan, kenyamanan, pemakaian, daya guna dan lain sebagainya. Mutu atau kualitas selalu diidentikkan dan dihubungkan dengan kegunaan khusus, seperti panjang, lebar, warna, berat dan karakter produk lainnya.

Menurut Ahyari, dalam kaitannya dengan mutu atau kualitas produk mengatakan bahwa pengendalian adalah segala aktivitas untuk menjaga dan mengarahkan agar mutu atau kualitas produk dapat diperhatikan sebagai mana yang telah direncanakan. Mutu bukan merupakan suatu hal yang kebetulan atau tiba-tiba, tetapi merupakan hasil perencanaan yang terencana dan sistimatis jauh sebelum produk tersebut.

⁶⁰ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenamedia Group, th 2016, h. 206

Menurut Ravianto, Proses pengendalian mutu adalah memutarakan siklus *PDCA*, yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas.

Siklus *PDCA* merupakan penerapan dari konsep pengendalian mutu dan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka pengendalian mutu harus dilakukan dengan maksimal pula, caranya dengan menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal perlu langkah-langkah pada masing-masing tahapan, antara lain:

1. Tahap Perencanaan (*Plan*)

- a) Harus ditentukan proses mana yang perlu diperbaiki, yaitu proses yang berkaitan erat dengan misi organisasi dan tuntutan pelanggan.
- b) Menentukan perbaikan apa yang akan dilakukan terhadap proses yang dipilih.
- c) Menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk memilih proses yang paling relevan dengan perusahaan.

2. Tahap Pelaksanaan (*DO*)

- a).Mengumpulkan informasi dasar tentang jalannya proses yang sedang berlangsung
- b) Melakukan perubahan yang dikehendaki untuk dapat diterapkan, dengan menyesuaikan keadaan nyata yang ada, sehingga tidak menimbulkan gejolak.

- c) Kembali mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan telah membawa perbaikan atau tidak.

3 Tahap Pemeriksaan (*Check*)

Menafsirkan perubahan dengan menyusun data yang sudah terkumpul dalam grafik yang lazim dipakai dalam pengendalian mutu, yaitu analisis, merangkum serta menafsirkan data dan informasi untuk mendapatkan kesimpulan.

4 Tahap Tindakan Perbaikan (*Action*)

- a) Memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan, jika perubahan yang dilakukan berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu disusun prosedur yang baku.
- b) Adanya pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan agar perubahan berjalan baik.
- c) Penentuan perubahan untuk menjaga agar seluruh karyawan melaksanakan apa yang diharapkan dalam prosedur yang telah digariskan.⁶¹

Pengendalian mutu adalah suatu sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas, dan perbaikan mutu dari kelompok-kelompok dalam organisasi produksi, sehingga diperoleh suatu produksi yang sangat ekonomis serta dapat

⁶¹ Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h. 4-6

memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Beberapa alasan mengapa pengendalian mutu harus diterapkan:

- i. Agar produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga dapat memuaskan konsumen di dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya.
- ii. Kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dapat dihindarkan sehingga akan menghemat pemakaian bahan baku, dan sumberdaya lainnya, serta produk-produk yang cacat atau rusak dapat dikurangi.

Pengendalian adalah suatu proses pemantauan, penilaian hingga pengevaluasian terhadap suatu kegiatan yang berlangsung agar tercapai hasil yang diharapkan. Jika terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka penyesuaian dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna menyempurnakan lebih lanjut.⁶²

Pengendalian memiliki wewenang turun tangan sedangkan pengawasan hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengandali.

Menurut Husaini Usman, pengendalian ialah proses pemantauan,

⁶² Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, h.534.

penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Kootz, O'Donnel, dan Wehrich menekankan bahwa pengendalian (*controlling*) adalah pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu cocok dengan rencana. Selanjutnya, dikatakan jadi pengendalian mengukur pelaksanaan kerja atau potensi dengan membandingkannya terhadap tujuan dan rencana, memperlihatkan di mana ada penyimpangan, dan mengadakan tindakan perbaikan atas penyimpangan, guna menjamin pencapaian rencana.⁶³

Dalam rumusan ini, kegiatan pengendalian ada dua macam yaitu penilaian atau pengukuran dan perbaikan. Hal lainnya yang dinilai dan diperbaiki bukan hanya sarasanya, melainkan juga rencana dan pelaksanaan dari kegiatan. Pengendalian merupakan konsep yang luas, berlaku untuk manusia, situasi, benda, dan organisasi. Dalam organisasi seperti sekolah pengendalian meliputi berbagai proses perencanaan, bagian yang terpenting dalam proses tersebut adalah pengendalian manajemen yang merupakan tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin, dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sarana organisasi sekolah.⁶⁴

b. Prinsip Manajemen Mutu

Prinsip Manajemen Mutu sebagaimana yang dikemukakan Masaake Imae (1971) yang ditulis dalam bukunya berjudul 10 QC

⁶³ *Ibid*, h.107

⁶⁴ Marbun, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Jakarta: Gramedia, 1993, h.99

Maxims yang kemudian juga menjadi acuan dalam standar ISO 9001. Diantaranya adalah :

i. Terapkan PDCA dalam Setiap Tindakan

Pengendalian dan perbaikan mutu merupakan kegiatan yang berkelanjutan yang harus dijalankan secara sistematis dengan menerapkan pendekatan manajemen (*PDCA*) *PLAN, DO, CHECK and ACTION* (Urutan Prioritas) dari setiap Karakteristik.



Setelah memahami ekspektasi pelanggan terhadap karakteristik mutu produk, kita dapat melanjutkan pertanyaan ketiga tentang bagaimana kepentingan relatif (urutan prioritas) dari setiap karakteristik itu. Untuk menjawab pertanyaan ini, kita dapat menggunakan suatu alat yang populer dewasa ini, yaitu : Penyebaran Fungsi Mutu (*Quality Function Deployment = QFD*). Dalam kenyataan , karakteristik mutu yang diinginkan oleh pelanggan, tingkat ekspektasi pelanggan dan kepentingan relatif dari setiap kriteria dapat saling bertentangan, sebagai misal : Mobil dengan akselerasi cepat dan hemat dalam penggunaan bahan bakar merupakan karakteristik yang diinginkan pelanggan, namun memiliki trade off di antara kedua karakteristik itu. Restoran dengan pelayanan prima, makanan yang enak, dan harga yang rendah, merupakan karakteristik mutu yang diinginkan oleh pelanggan, namun saling bertentangan dengan satu dan

lainnya. Sistem komputer dengan keamanan tinggi dan akses yang mudah, merupakan karakteristik mutu yang diinginkan pelanggan, namun saling bertentangan antara satu dengan yang lainnya engineering design yang aman, andal, efisien, dan tidak mahal merupakan karakteristik mutu yang diinginkan pelanggan, namun).

Langkah-langkah dalam menerapkan asas-asas pengendalian mutu antara lain; a) Tahap perencanaan (*plan*); b) Tahap pelaksanaan (*Do*); c) Tahap pemeriksaan (*check*); d) Tahap tindakan perbaikan (*Action*).

ii. Kendalikan Kegiatan Sejak Awal

Pengendalian mutu hendaknya dilakukan sejak awal atau sedini mungkin pada setiap proses, sebab keterlambatan pengendalian akan menjadi penerobosan yang tidak perlu yang sebenarnya dicegah.

iii. Jangan Menyalahkan Orang Lain

Sikap menyalahkan orang lain tidak akan menyelesaikan masalah. Sebaliknya akan menimbulkan masalah baru. Bila ditemukan masalah, jangan mencari siapa yang bersalah. Tetapi pikirkanlah penyebab terjadinya masalah dan temukan langkah-langkah perbaikannya.

iv. Bertindak Berdasarkan Prinsip Prioritas

Prinsip prioritas adalah prinsip mengutamakan yang utama, atau

mendahulukan yang penting dalam melakukan suatu tindakan. Sebelum bertindak, pertimbangkan tingkat kepentingan dari apa yang akan dilakukan. Bila tindakan itu terkait dengan pemecahan masalah, prioritas hendaknya diberikan pada masalah yang paling penting atau paling besar pengaruhnya dalam pencapaian tujuan. Biasanya dalam pemecahan masalah juga berlaku prinsip pareto atau prinsip 20:80, artinya dalam pemecahan suatu masalah, hendaknya prioritas diberikan pada 20% penyebab utamanya yang menimbulkan dampak perbaikan 80%.

v. Proses berikutnya adalah Pelanggan

Pelanggan adalah proses berikutnya yang menerima atau menggunakan jasa atau produk dari proses sebelumnya. Dalam rangkaian diagram diatas, A sampai L adalah pelanggan. Konsep hubungan pelanggan-pemasok ini bisa diaplikasikan secara internal maupun secara eksternal. Secara internal, setiap proses adalah pelanggan saat menerima hasil kerja dari unit lain. Secara eksternal semua mata rantai produk, mulai dari distributor, agen, pengecer sampai pembeli atau pemakai langsung suatu produk atau jasa adalah termasuk dalam pengertian hubungan pelanggan-pemasok.

Setiap proses berikutnya memiliki empat hal pokok yang sangat penting dan menjadi fokus pemikiran bagi proses sebelumnya. Empat hal pokok itu adalah kebutuhan, persyaratan,

harapan, dan persepsi. Kedua pihak hendaknya sebelumnya harus memikirkan apa yang dibutuhkan, diisyaratkan, diharapkan dan dipersepsikan oleh proses berikutnya. Upaya sistematis untuk mengidentifikasi dan memenuhi empat hal pokok itu dinamakan fokus pelanggan.

vi. Setiap Tindakan Perbaikan Diikuti Pencegahan

Tindakan koneksi adalah tindakan awal untuk menghilangkan fenomena dari suatu kondisi yang tidak diinginkan. Kondisi yang tidak diinginkan adalah masalah. Misalnya terjadi penyimpangan berat produk. Setelah penyimpangan dikoreksi, selanjutnya perlu dianalisa secara lebih teliti sampai ditemukan akar penyebab yang paling dalam. Bila akar penyebab telah dapat diidentifikasi, maka selanjutnya dipikirkan alternatif cara yang paling efektif untuk mencegah terulangnya masalah yang sama. Tindakan koreksi dan tindakan pencegahan idealnya dilakukan bersamaan terhadap suatu masalah. Contoh tindakan pencegahan pada contoh kasus di atas misalnya melakukan kalibrasi secara berkala terhadap mesin pengantongan dan menyediakan prosedur untuk pemeliharaan preventif. Apa yang dikatakan standar ISO 9001 tentang perbaikan? Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengeliminasi penyebab terjadinya ketidaksesuaian agar masalah yang sama tidak terulang kembali. Tindakan yang diambil haruslah dengan dampak yang ditimbulkan. Apa yang dikatakan

standar tentang pencegahan? Perusahaan harus memastikan langkah-langkah yang diambil untuk menghilangkan penyebab-penyebab ketidak sesuaian untuk pencegahan yang diambil haruslah sesuai dengan dampak potensi yang ditimbulkan. Fokus sistem manajemen mutu pada hakekatnya adalah mencegah terjadinya kegagalan pada seluruh tahapan mulai input, proses sampai output akhir dengan pendekatan sistematis holistik, sinergistik dan antisipatif.

vii. Berbicara Berdasarkan Data

Data adalah dasar untuk melakukan suatu tindakan. Dalam penyelesaian masalah data menjadi landasan bertindak agar keputusan yang diambil tepat dan benar. Agar pemanfaatan data dapat tepat dan benar maka pendekatan statistik sangat dianjurkan dalam sistem manajemen mutu industri otomotif ISO / TS 16949 penerapan statistik merupakan keharusan.

viii. Perbaiki Diawali dengan Penetapan Sasaran

Tujuan dari suatu tindakan haruslah jelas dan ditentukan sejak awal agar efektivitas tindakan dapat dinilai secara objektif. Sistem manajemen mutu ISO 9001 mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan. Dikatakan : sasaran-sasaran mutu, termasuk sasaran lainnya yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian produk ditetapkan pada unit-unit fungsional pada berbagai tingkatan dalam perusahaan. Sasaran mutu dibuat spesifik dan

sejalan dengan kebijakan mutu.

Sasaran perlu ditetapkan agar evaluasi keberhasilan dapat dilakukan setelah perbaikan. Dalam penetapan sasaran biasanya digunakan prinsip “*SMART*”.

S = *Spesific* : sasaran harus jelas dan spesifik.

M = *Measurable* : sasaran harus dapat diukur.

A = *Attainable* : sasaran harus realistis dan mungkin dicapai.

R = *Reasonable* : harus ada alasan terhadap pemilihan sasaran.

T = *Time* : sasaran harus dicapai dalam waktu yang telah ditentukan.

ix. Konsep Pasar (Market in Concept)

Konsep dasar merupakan suatu pendekatan dalam pengembangan produk dengan memfokuskan perhatian pada kebutuhan pasar, bukan pada apa yang mampu diproduksi atau dibuat oleh perusahaan. Hampir sama dengan konsep fokus pelanggan, konsep pasar lebih menekankan pada kebutuhan pasar. Sebelum memproduksi secara massal sebaiknya perusahaan meliti kebutuhan pasar. Secara lebih fokus kebutuhan pasar berarti melihat kebutuhan, persyaratan, harapan, calon pelanggan pada segmen yang menjadi target.

x. Biasakan Mencatat, Membuat Prosedur dan Menetapkan Standar.

Menyediakan prosedur tertulis dan penetapan standar mutu/hasil

kerja harus selalu dijadikan kebiasaan dalam setiap kegiatan, sehingga tindakan pengendalian dan peningkatan mutu dapat lebih konsisten dan mudah dilakukan.

Vincent Gaspersz, dalam manajemen Bisnis menyebutkan konsep mutu sebagai berikut: Setiap pelaku bisnis (seluruh karyawan dari basic level sampai top manajemen) harus memenangkan kompetisi, dengan cara memberikan perhatian dan melaksanakan komitmen secara penuh kepada mutu. Jaminan bahwa dampak terhadap peningkatan mutu pelayanan dan mutu produk adalah : meningkatnya pendapatan dan terkendalinya biaya operasi.⁶⁵

c. **Asas-asas Pengendalian Mutu**

Harold Koontz dan Cyril O Donnell, menetapkan asas pengendalian sebagai berikut:

- 1) Asas tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*), pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan/deviasi dari perencanaan.
- 2) asas efisiensi pengendalian (*principle of efficiency of control*). Pengendalian itu efisien bila dapat menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang di luar dugaan.

⁶⁵ Rusdy Prihantoro, Konsep Pengendalian Mutu, Bandung: Remaja Rusdakarya, 2012, h.47-51

- 3) asas tanggung jawab pengendalian (*principle of control responsibility*). Pengendalian hanya dapat dilaksanakan apabila manajer bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
- 4) asas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*). Pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
- 5) asas pengendalian langsung. (*principle of direct control*) teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian itu dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.
- 6) asas refleksi perencanaan (*principle of reflection of plans*) pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
- 7) asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organizational suitability*) pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dan bawahannya merupakan saran untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.

- 8) asas pengendalian individual (*principle of individuality of control*). Pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik kontrol harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer
- 9) asas standar (*principle of standar*). Kontrol yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat, yang akan dipergunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan dan tujuan yang capai
- 10) asas pengawasan terhadap strategis (*principle of strategic point control*). Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan
- 11) asas kekecualian (*the exception principle*) efisiensi dalam kontrol membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kekecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
- 12) asas pengendalian fleksibel (*principle of flexibility of control*). Pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
- 13) asas peninjauan kembali (*principle of review*) sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.

14) asas tindakan (*principle of action*). Pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan rencana, organisasi, *staffing* dan *directing*.

d. Macam-macam Pengendalian

1) Pengendalian Intern (*Internal Control*)

Internal control ialah pengendalian yang dilakukan seorang atasan terhadap bawahannya. Cakupan dari pengendalian intern ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur, sistem, hasil, kehadiran, dan lain-lain.

Audit control adalah pengendalian atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pembukuan perusahaan. Jadi pengendalian atas masalah khusus yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.

2) Pengendalian Ekstern (*External Control*)

External control ialah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian eksternal dapat dilakukan secara formal atau informal

Formal control. Ini dilakukan oleh instansi/pejabat yang berwenang dan dapat dilakukan secara intern, maupun ekstern. *Informal control*, Ini dilakukan oleh

masyarakat/konsumen baik langsung maupun tidak langsung, misalnya melalui surat kabar, majalah dan lain-lain

3) Proses Pengendalian (*Proses Control*)

Pengendalian/kontrol dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- a) Menentukan standar-standar atau dasar untuk kontrol
- b) Mengukur pelaksanaan
- c) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi-deviasi bila ada.
- e) Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

e. Cara-cara Pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol.

Cara-cara pengendalian ini dapat di bedakan atas: pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, dan pengawasan berdasarkan pengecualian.

Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer secara pribadi. Ia memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah hasil-hasilnya seperti yang dikehendakinya.

Pengendalian langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat dan laporan di tempat. Manajer yang mempunyai tugas yang kompleks tidak mungkin dapat melakukan pengendalian langsung sebanyak mungkin, maka untuk tugas pengendalian ini dilakukan dengan pengendalian tidak langsung.

Pengendalian tidak langsung ialah pengendalian jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa kata-kata, angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas kemajuan yang dicapai. Pengendalian tidak langsung berupa laporan tertulis dan laporan lisan.

Pengendalian berdasarkan pengecualian ialah pengendalian yang dikhususkan pada penyimpangan-penyimpangan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Data kepustakaan menunjukkan bahwa sudah cukup banyak hasil penelitian terdahulu yang temanya relevan dengan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

Pertama, Tesis yang ditulis oleh Sukamto, alumnus Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta. Menulis Tesisnya dengan Judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru di SMK Muhammadiyah 5 Karanganyar Tahun 2015”. Dalam tesisnya menyimpulkan

bahwa (1) Guru yang ada telah memenuhi standar kualifikasi S1 sebanyak 25 guru dari 32 orang guru. Dalam hal pembelajaran sudah melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. (2) Kompetensi Profesional guru, mampu memahami materi pembelajaran secara luas, sesuai dengan latar belakang pendidikannya. (3) Guru SMK Muhammadiyah 5 Karanganyar mempunyai kepribadian yang arif, berwibawa, disiplin, dewasa dan berakhlak mulia. (4) Kompetensi sosial, guru SMK Muhammadiyah 5 bersikap sesuai dengan tanggung jawabnya yaitu bersosialisasi dan berkomunikasi secara efektif dengan siswa, sesama pendidik dan orang tua wali atau masyarakat.⁶⁶

Kedua Peneliti Sri Wahyuni, *tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Negeri 5 Seluma, Kabupaten Bengkulu Tahun 2013*. Dalam tesisnya menyimpulkan antara lain: (1) Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Seluma sudah melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang dilakukan setiap tahun oleh Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang terdiri atas : kepala Sekolah /Sekolah , wakil unsur guru, wakil komite Sekolah /Sekolah , wakil orang tua siswa, dan pengawas. (2) upaya dalam peningkatan mutu guru SMA Negeri 2 Seluma selalu menyusun Perencanaan dalam menentukan program Sekolah /Sekolah . (3) Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu dengan mengikatkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, worksop dan kursus). (4) Kepala Sekolah untuk melaksanakan monitoring dengan melakukan evaluasi yang dilakukan adalah dengan melakukan supervisi pendidikan terhadap para guru sedangkan aspek

⁶⁶ Sukamto, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Guru*, Penelitian, 2015

yang di evaluasi adalah supervisi administrasi dan perangkat pembelajaran baik tentang kehadiran guru, kinerja guru, terhadap perkembangan siswa . Adapun kendala yang dihadapi .⁶⁷

Ketiga, Penelitian MJ Hari Marsongko, tentang *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah* (Studi diskripsi tentang manajemen kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto) tahun 2009. Dalam tesisnya menyimpul antara lain: (1) Kepala sekolah SD Muhammadiyah telah melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik dan memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakholder yang ada. (2) Dalam mencapai prestasi, sekolah selalu membuat program yang di kemas melalui pembinaan dan kegiatan yang bersifat intra maupun ekstra kurikuler. (3) Dalam mengatasi kendala yang ada kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan stakeholder yang ada.⁶⁸

Keempat Penelitian Nur'aini Rahayu, tentang Peningkatan Mutu Pendidikan di Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Fatimah Desa Purbayan Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo, Tahun 2015. Dalam tesisnya menyimpul antara lain: (1) Dalam meningkatkan mutu pendidikan PAUD guru aktif dalam mengikuti kegiatan baik seminar maupun pelatihan. (2) Dengan kemampuan SDM yang ada maka siswa PAUD Fatimah sudah tertanam karakter yang baik. (3) Kepala sekolah aktif dalam kegiatan sehingga

⁶⁷ Sri Wahyuni, *Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru*, Penelitian 2013

⁶⁸ Penelitian MJ Hari Marsongko, tentang *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah* (Studi diskripsi tentang manajemen kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto) tahun 2009

guru lebih sering mendapatkan motivasi dari kepala sekolah. (4) Semua sistem administrasi sudah menggunakan sistem komputerisasi.⁶⁹

Kelima Penelitian Anggi Puspitasari, tentang Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi deskriptif kualitatif di SMP Negeri 2 Bingin Kuning Kabupaten Lebong), Program Studi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu, menunjukkan simpulan penelitian bahwa upaya kepala Sekolah meningkatkan mutu pendidik di SMP Negeri 2 Bingin Kuning, Kabupaten Lebong.⁷⁰

Bidang kompetensi pedagogik adalah dengan memfasilitasi guru untuk mengelola pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, menilai hasil proses belajar mengajar dan melaksanakan tindak lanjut hasil evaluasi belajar, upaya kepala Sekolah meningkatkan mutu pendidik di SMP Negeri 2 Bingin Kuning, Kabupaten Lebong di bidang kompetensi kepribadian dapat diketahui melalui motivasi dan dorongan kepala Sekolah terhadap pendidik untuk menunjukkan kedisiplinan dan memotivasi guru dalam mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerjanya, upaya kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi sosial adalah melalui kiat-kiat yang dilakukan kepala Sekolah yaitu melalui komunikasi harmonis antara kepala Sekolah /Sekolah , guru, wali kelas dan peserta didik. Melibatkan pendidik dalam kegiatan bermasyarakat dengan rasa kekeluargaan dan kebersamaan antar warga

⁶⁹ Nur'aini Rahayu, *Peningkatan Mutu Pendidikan di Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Fatimah Desa Purbayan Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo*, Tahun 2015

⁷⁰ Anggi Puspitasari, tentang *Upaya Kepala Madrasah Meningkatkan Mutu Pendidik*, Penelitian, 2011

Sekolah, upaya kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional dengan memfasilitasi guru dan memberikan kesempatan kepada semua guru secara bergiliran sesuai dengan kebutuhan untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesi seperti pelatihan, penataran dan diklat.

Penelitian Mulyana (2009), yang berjudul *Peran Kepala Sekolah Dasar Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru*, menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut; 1) Pengembangan profesionalisme guru telah dilakukan secara cukup memadai. Pengembangan profesionalisme guru dilaksanakan melalui kegiatan penataran, latihan; kelompok kerja guru; dan supervisi kelas. 2) Pihak pimpinan guru-guru mempunyai peranan yang cukup menentukan dalam usaha meningkatkan kualitas kemampuan mengajar guru-guru. Peranan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kemampuan para guru adalah fasilitator, motivator, dan supervisor.⁷¹

Kepala Sekolah menempuh upaya-upaya sebagai berikut : (a) mengikutsertakan guru-guru dalam setiap kesempatan penataran dan latihan, (b) memberikan dorongan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan, (c) mewajibkan para guru untuk mengikuti kegiatan KKG dan (d) membantu guru-guru yang mengalami kesulitan dalam mengelola proses belajar mengajar. 3) Peranan pengawas TK/SD dalam pengembangan profesional guru adalah sebagai mediator dan supervisor. Dalam melakukan peranannya itu, pengawas menempuh usaha-usaha seperti (a) menyampaikan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi guru-guru dalam pengelolaan proses

⁷¹ Mulyana, *Peran Kepala Madrasah Dasar Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru*, Penelitian, 2009

belajar-mengajar di Sekolah kepada Dinas Kota maupun provinsi untuk perencanaan penataran dan latihan; (b) menyalurkan informasi mengenai pelaksanaan penataran dan latihan kepada guru-guru di Sekolah; dan (c) menunjuk tutor serta pemandu mata pelajaran untuk membantu guru-guru yang menemui kesulitan dalam mengelola proses belajar mengajar.

Dari keempat penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa mutu dan profesionalisme guru sangat diperlukan dalam peningkatan mutu pendidikan, karena guru merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam proses belajar mengajar. Apabila guru sebagai tenaga pengajar bisa dengan profesional melaksanakan tugasnya maka kualitas peserta didik juga akan baik.

Kompetensi guru di atas harus didorong untuk dikuasai dengan cara memfasilitasi peningkatan mutu guru. Hal ini perlu dipikirkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, karena keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh mutu guru. Upaya peningkatan mutu guru memerlukan motivasi dan dorongan kepala sekolah terhadap guru dalam mengembangkan mutu dirinya. Dengan peran dan fungsinya, kepala Sekolah harus mampu menetapkan strategi pengembangan mutu guru yang bermuara pada peningkatan mutu sekolah.

Ketercapaian mutu guru sangat bergantung pada kemampuan dan kecakapan serta kepemimpinan kepala Sekolah, karena kepala Sekolah yang menata sumber daya guru yang dimiliki secara bertahap dan berkesinambungan untuk mencapai pada standar mutu yang ditetapkan.

Adanya strategi juga memungkinkan kepala sekolah dalam menata dan mengembangkan mutu guru yang dimiliki, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut di atas, penelitian yang peneliti lakukan lebih menekankan pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dan sepengetahuan peneliti, penelitian ini belum pernah dilakukan oleh penelitian lain.



Tabel 1
Penelitian yang relevan

No	Nama Peneliti ,Judul Penelitian Tahun Penelitian	Persamaan	Pebedaan	Originilitas
1	Sukamto, Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru di SMK Muhammadiyah 5 Karanganyar (2015)	Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru	Fokus pada: Mengetahui, bagaimana keadaan, Strategi, dan apa kendala mutu guru	Penelitian ini memfokuskan pada peningkatan mutu guru dalam pembelajaran
2	Sri Wahyuni, Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru Pada SMA Negeri 2 Seluma (2013)	Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru	Fokus penelitian dengan melakukan EDS, merencanakan, melaksanakan, monitoring, serta mengetahui kendala dalam peningkatan mutu guru.	Penelitian ini memfokuskan pada EDS dalam peningkatan mutu guru
3	MJ Hari Marsongko, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto, tahun 2009	Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah.	Pelaksanaan, prestasi dan peras kepala sekolah.	Penelitian ini memfokuskan Upaya Kepala sekolah dalam peningkatan prestasi sekolah
4	Nur'aini Rahayu,	Peningkatan	Fokus	Penelitian ini

tentang Peningkatan Mutu Pendidikan di Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Fatimah Desa Purbayan Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo, Tahun 2015.	Mutu Pendidikan	pengembangan, peningkatan, dan pengawasan dalam proses pembelajaran	memfokuskan pada peran kepala PAUD dalam peningkatan mutu Siswa
---	-----------------	---	---



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Agar dalam penelitian ini menjadi mudah maka ditentukan arah dan pembahasan terhadap obyek penelitian. Hal ini dilakukan untuk menjaga dan menghindari agar tidak terjadi kesimpang siuran sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

1. Tempat Penelitian

Dalam penulisan tesis ini, peneliti melakukan penelitian di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Jl. Padat Karya Basirih Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. Sekolah ini sebagai tempat penelitian karena sekolah tersebut satu-satunya yang ada di Kalimantan Tengah *Model School of Iman dan Taqwa*. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui model kepemimpinan kepala Sekolah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur dalam pengembangan budaya religius. Dengan pengembangan budaya religius disekolah tersebut, maka tujuan sekolah *Model School of Iman dan Taqwa* akan tercapai.

2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian ditujukan untuk memperoleh kejelasan terkait dengan kapan diselenggarakan penelitian. Adapun waktu yang diperlukan dalam penelitian ini selama 3 (tiga) bulan. Terhitung Sejak tanggal 24 Desember 2018 sampai dengan 24 Pebruari tahun 2019 pada semester dua tahun

pelajaran 2018/2019.

- a. Tahap persiapan
- b. Tahap ini dimulai dari pengajuan judul, pembuatan proposal, serta permohonan izin.
- c. Tahap Penelitian

Tahap ini meliputi semua kegiatan yang berlangsung di lapangan untuk mendapatkan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan penyajian data.

- d. Tahap Penyelesaian

Tahap ini meliputi analisis data yang ada dan yang terkumpul serta menyusun laporan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

B. Latar Penelitian

Latar penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan secara singkat tentang apa yang menjadi keunikan sehingga menarik dalam sebuah obyek penelitian. SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur karena sekolah tersebut satu-satunya yang ada di Kalimantan Tengah *Model School Of Iman dan Taqwa*, pada tahun 2008 sekolah tersebut berubah menjadi *Model School Of Iman dan Taqwa*, dengan Akreditasi “A” (Amat Baik dengan Nilai 97,1) dari Badan Akreditasi Nasional sekolah/sekolah (BAN-SM) mulai tanggal 22 Oktober tahun 2012. Disamping itu lokasi sekolah ini berdekatan dengan sekolah SMA Islam Terpadu Al-Madaniah. Sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana dari pihak sekolah khususnya

kepala sekolah dalam pengembangan *Model School Of Iman dan Taqwa*. Hal inilah yang menarik peneliti untuk menjadikan lokasi tersebut sebagai tempat penelitian.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan diungkap mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.

C. Metode dan Prosedur Penelitian

1. Metode Penelitian Kualitatif

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.⁷²

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan masuk dalam kategori penelitian kualitatif, di mana penelitian ini lebih diarahkan untuk memahami kasus-kasus yang terkait dengan fokus masalah. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Deskripsi ini digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta. 2014. h.13.

penjelasan yang mengarah pada kesimpulan.

Adapun tujuan akhir dari penelitian kualitatif yaitu memahami apa yang dipelajari perspektif kejadian, oleh karena itu seorang peneliti dalam penelitian kualitatif menerangkan pemaknaan kejadian/peristiwa yang ditelitinya, menjadi seorang pencatat detil-detil berdasarkan perspektif kejadian tersebut. Artinya, seorang peneliti penelitian kualitatif hanya melaporkan pemahaman sebuah kejadian melalui kejadiannya sendiri.⁷³

Dari aspek pembagiannya, penelitian ini merupakan penelitian diskriptif yaitu suatu penelitian yang hanya melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, suatu obyek atau peristiwa tanpa menarik suatu kesimpulan umum.⁷⁴ Pemaknaan lainnya tentang penelitian diskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis tentang keadaan subyek sebenarnya. Realitas kehidupan secara menyeluruh adalah merupakan *setting* alami atau wajar yang tidak dapat dipahami secara terpisah. Penelitian ini sesungguhnya suatu penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan kejadian-kejadian yang ada di lapangan sesuai dengan kondisi apa adanya terkait dengan manajemen strategis kepada sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi personel dan profesional guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

⁷³ Septiawan Santana, *Menulis ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta, : Yayasan Obor Indonesia, 2007. h.29

⁷⁴ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju, 1990. h.29.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen peneliti utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Di lapangan peneliti bersikap hati-hati, terutama dengan informen kunci agar tercapai suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Oleh karena itu penelitian ini harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menyaring data yang sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang didapat benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrument kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki latar yang memiliki norma, nilai, aturan dan budaya yang harus dipahami dan dipelajari oleh peneliti. Interaksi antara peneliti dengan para informen memiliki peluang timbulnya konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut maka peneliti harus memperhatikan etika penelitian.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: (1) Sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu melakukan observasi awal pra-penelitian dengan melakukan beberapa dialog dengan kepala sekolah untuk memperoleh gambaran singkat mengenai tujuan dan apa yang ingin diteliti, dikarenakan peneliti merupakan orang terlibat langsung di dalam obyek penelitian, maka

status peneliti adalah sebagai peneliti partisipan, yang artinya bahwa peneliti sekaligus orang yang berperan dalam obyek penelitian, baik proses maupun hasil dari kegiatan yang dilaksanakan oleh obyek penelitian. (2) Secara formal, peneliti memberikan surat ijin penelitian dari perguruan tinggi untuk melakukan penelitian di SMA Negeri I Mentaya Hilir dengan berkas-berkas lainnya yang mendukung dalam kegiatan penelitian yang akan dilakukan. (3) Menbuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan peneliti dengan para informan; dan (4) Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama antara peneliti dengan informan.

D. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka, yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengelolaan data yang dipakai untuk suatu keperluan.⁷⁵ Penentuan sumber data dalam penelitian kualitatif didasarkan pada pertimbangan siapa orang yang paling tahu tentang apa yang ditanyakan dan dapat memberikan informasi yang valia.⁷⁶

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan rumusan masalah, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam

⁷⁵Gubarsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, h. 99.

⁷⁶ Sugionn, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixel Methos)*, Bandung, Alfabeta, 2014. h.434.

meningkatkan mutu guru di SMA Negeri I Mentaya Hilir. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subyek (*informan*) berkaitan dengan komunikasi manajerial kepala sekolah dan guru dalam mengelola pendidikan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen, foto dan benda-benda yang dapat dipergunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yaitu berupa tulisan, rekaman, gambar atau foto yang berhubungan dengan komunikasi manajerial yang terjadi dalam pengembangan pengelolaan pendidikan.

- a. Data primer yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidik pada SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan, ini didapatkan melalui observasi antara lain: (1) keadaan fisik SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (2) suasana proses hubungan kepala sekolah dengan wakasek, guru dan semua tenaga yang ada; (3) pengelolaan pendidikan di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; dan (4) kegiatan lain yang relevan dengan fokus penelitian.
- b. Data sekunder adalah data yang saring melalui dokumen yang ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain tentang: (1) sejarah SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (2) visi, misi, tujuan SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (3) struktur organisasi SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (4) data pendidik dan tenaga kependidikan SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (5) Prestasi SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan;

(6) kurikulum SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (7) data siswa SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; (8) data sarana prasarana SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan; dan lain sebagainya.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber data yang berasal dari bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan, atau tulisan tentunya yang berkaitan dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).⁷⁷

Langkah dalam melaksanakan penelitian ini, sebelum melakukan wawancara, peneliti menentukan orang-orang yang peneliti tentukan sebagai informan, meliputi: (1) Kepala SMA Negeri I Mentaya Hilir; (2) Waka Kesiswaan; (3) Waka Kurikulum; (4) Guru/wali kelas XII; dan (5) Komite dan karyawan.

Informan di atas menurut peneliti sangat potensial untuk memberikan data-data yang peneliti butuhkan. Pemilihan informan dalam penelitian ini peneliti sepakat apa yang dikatakan Guba dan Lincoln yaitu orang-orang yang peneliti anggap tau banyak tentang kasus komunikasi manajerial yang terjadi di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dan penentuan ini lazim disebut teknik *purposive sampling*. Di mana penunjukan atas beberapa orang sebagai

⁷⁷ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003, h.55

informan di samping untuk kepentingan kelengkapan akurasi informasi juga dimaksudkan mengadakan *cross check* terhadap hasil dari data yang di berikan, sehingga dengan adanya *cross check* tersebut data yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahanya.

Akan tetapi penentuan informan dalam penelitian tidak terbatas pada informan yang telah ditentukan tersebut, dalam perjalananya bisa saja terjadi penambahan informan dikarenakan data yang dibutuhkan masih kurang lengkap. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* yang diibaratkan seperti bola salju yang menggelinding yang semakin lama semakin membesar. Proses penelitian ini baru berhenti setelah data yang diperoleh di antara data satu dengan yang lainnya sama dan tidak ada data yang di anggap baru lagi (*saturation*).

Penelitian ini untuk mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SMA Negeri I Mentaya Hilir, oleh karena itu sumber data utama dalam penelitian ini adalah Kepala SMA Negeri I Mentaya Hilir sebagai key informan). Sedangkan para Guru dan setap dan Tata Usaha sebagai informan. Juga dokumentasi dan data-data tentang evaluasi diri sekolah untuk peningkatan mutu guru, perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang mengakomodir peningkatan mutu guru, perencanaan program peningkatan mutu guru, pelaksanaan program peningkatan mutu guru dan evaluasi program peningkatan mutu guru.

Adapun untuk subjek pendukung penelitian tentang strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru pada SMA Negeri I Mentaya Hilir ini

dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Subjek Penelitian

No	Subjek Penelitian	Jumlah Subjek
1	kepala Sekolah	1
2	wakasek Bid Kurikulum	1
4	guru	2
5	ketua Komite	1

Alasan dilakukannya pemilihan kepala sekolah sebagai subjek penelitian adalah karena kepala sekolah adalah orang yang memberikan cara atau tindakan untuk meningkatkan derajat (tingkat) keunggulan guru yang dilakukan dengan melakukan evaluasi diri untuk peningkatan mutu guru; strategi merencanakan peningkatan mutu guru, strategi melaksanakan peningkatan mutu guru, strategi pengendalian mutu guru.

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dijadikan sebagai subjek penelitian karena menjadi pembantu utama kepala sekolah upaya menerapkan strategi peningkatan mutu di sekolah. Sedangkan guru dijadikan subjek penelitian karena, kepada gurulah semua tindakan untuk perencanaan, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi itu dilakukan.

E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Pengumpulan data dimulai setelah rencana penelitian diformalitkan. Pengumpulan data ini dapat berupa data primer ataupun skunder. Sering kali dibutuhkan banyak pihak untuk membantu dalam proses pengumpulan data. Oleh karena itu, *human relation*, baik dengan pihak yang diukur maupun dengan orang yang membantu dalam pengumpulan data, merupakan hal yang harus diperhatikan. Terdapat dua sumber data yang akan menentukan proses pengumpulan data yang akan dilakukan, yaitu data primer dan data skunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan interaksi langsung antara pengumpul dan sumber data.⁷⁸

Sumber data dalam penelitian ini yang berasal dari subyek penelitian dan para informen. Subyek dalam penelitian ini adalah Kepala SMA Negeri I Mentaya Hilir, sedangkan informen adalah wakil kepala sekolah, dewan guru, dan ketua komite. Melalui subyek penelitian dan para informen diharapkan bisa diperoleh data yang dapat memberikan informasi tentang strategi kepala sekolah baik yang diperoleh melalui observasi, wawancara atau pun dokumentasi.

Secara umum teknik pengumpulan data terdapat tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi .

1. Observasi

Teknik observasi merupakan metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian yang berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan untuk jumlah responden yang tidak

⁷⁸ Dermawan Wibisono, *Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2013, h.51.

terlalu besar.⁷⁹ Dengan demikian dapat dipahami bahwa observasi merupakan suatu teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan memusatkan segenap perhatian terhadap suatu obyek penelitian dengan menggunakan seluruh indera.

Jenis observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Observasi partisipan adalah pengumpulan data melalui observasi terhadap obyek pengamatan langsung dengan hidup bersama, merasakan, berada dalam sirkulasi kehidupannya.

Menurut Sparadly, observasi langsung dalam penelitian kualitatif sering disebut dengan observasi pasif. Ada beberapa alasan mengapa observasi ini dilakukan, yaitu karena:

- a. Teknik ini didasarkan atas pengalaman secara langsung dan pengalaman langsung merupakan alat yang kuat untuk mengecek suatu kebenaran.
- b. Teknik ini memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.
- c. Pengamatan memungkinkan peneliti untuk mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan proposional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.

⁷⁹Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Penerbit Alfabeta, th 2009, h.

- d. Dapat dipakai untuk mengecek, mengurangi bias ketika peneliti sulit mengingat peristiwa atau hasil wawancara sebelumnya, ataupun karena reaksi peneliti yang emosional pada duatu saat.
- e. Peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit dan perilaku yang kompleks.⁸⁰

Dengan observasi, peneliti melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan subjek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data karena dengan teknik ini akan diperoleh informasi dan data tentang letak geografis, keadaan sekolah, sarana dan prasarana, kondisi organisasi serta segala aspek yang ada dalam lingkup penelitian tentang strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru.

Data yang akan digali pada observasi adalah:

1. Bagaimana model dan strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu tenaga pendidik di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.
2. Bagaimanakah model dan strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu tenaga pendidik SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.

⁸⁰Lexy Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Sinar Baru, 1989, h.1

3. Bagaimana model dan strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengendalikan monitoring peningkatan mutu tenaga pendidik di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁸¹ Pertimbangan menggunakan metode wawancara adalah untuk menemukan sesuatu yang tidak didapat melalui pengamatan seperti perasaan, pikiran, begitu juga sesuatu yang telah terjadi pada situasi dan masa sebelumnya.

Selain itu, metode wawancara digunakan dalam penelitian ini karena mempunyai beberapa keunggulan yang mungkin tidak dimiliki oleh metode penelitian lainnya. Keunggulan tersebut antara lain peneliti memperoleh rerata jawaban yang relatif tinggi dari responden, peneliti dapat membantu menjelaskan lebih, jika ternyata responden mengalami kesulitan menjawab karena ketidakjelasan pertanyaan dan peneliti dapat memperoleh informasi yang tidak dapat diungkapkan dengan cara kuesioner maupun observasi. Informasi tersebut misalnya, jawaban yang

⁸¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016. h. 186.

sifatnya pribadi dan bukan pendapat kelompok, atau informasi alternatif dari suatu kejadian penting.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, bentuk wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara mendalam, yaitu dalam melakukan wawancara peneliti tidak menggunakan guide tertentu, dan semua pertanyaan bersifat spontan sesuai dengan apa yang dilihat, didengar, dirasakan pada saat pewawancara bersama responden dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, dan ketua komite.

Data yang akan digali pada wawancara adalah:

1. Bagaimana model dan strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.
2. Bagaimanakah model dan strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu tenaga pendidik SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.
3. Bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi peningkatan mutu tenaga pendidik di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya monumental dari

seseorang.⁸² Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Jadi, teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen, dan lain sebagainya.⁸³ Data penelitian kualitatif selain diperoleh dari manusia dengan lebih banyak diperoleh dari sumber wawancara, tetapi juga dapat diperoleh dari sumber data yang bukan manusia dan bersifat non interaktif. Data non interaktif ini biasanya berupa dokumen/arsip. Menurut Arikunto, metode dokumentasi menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.

Dokumentasi berarti catatan (bahan tertulis ataupun film), surat bukti. Pada penelitian ini studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berupa dokumen atau catatan-catatan yang ada di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan berkaitan dengan kepemimpinan dalam peningkatan mutu guru. Adapun data yang dikumpulkan melalui teknik ini adalah sebagai berikut:

- a. Gambaran Umum Lokasi penelitian;
- b. Data identitas subyek penelitian yang mencakup: nama atau inisial, usia, masa kerja, masa jabatan kepala Sekolah, status kepegawaian dan hal lain yang berkaitan.
- c. Data pendukung penelitian, seperti Rencana Pengembangan Sekolah data guru dan tenaga kependidikan, data peserta didik, prestasi yang

⁸² Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfa Beta, 2014. h.329.

⁸³ Amirul Hadi dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 1998, h.110

sudah diraih, fasilitas pendukung pembelajaran (sarana prasarana), program tahunan, serta dokumen lain yang dianggap relevan dengan fokus penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus mengumpulkan data sehingga dapat dikatakan peneliti dalam penelitian ini bertindak sebagai instrumen kunci. Selanjutnya dalam penelitian ini juga disusun pedoman wawancara, pedoman observasi serta pedoman dokumentasi.

Pedoman-pedoman tersebut berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru yang meliputi a) kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru; b) kepemimpinan kepala sekolah melaksanakan peningkatan mutu guru; dan c) kepemimpinan kepala sekolah melaksanakan monitoring dan evaluasi peningkatan mutu guru. Berikut komponen/variabel dan indikator dari pengembangan instrumen penelitian:

Tabel 3
Komponen/Variabel dan Indikator Pengembangan Instrumen Penelitian

No	Komponen / Variabel	Indikator
1	kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru	a. Teknik dan Strategi Perumusan visi dan misi peningkatan mutu guru b. Teknik dan Strategi Perumusan tujuan sekolah untuk peningkatan mutu guru c. Teknik dan Strategi Perumusan program sekolah dalam peningkatan mutu guru

2	kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Keadaan pelaksanaan strategi peningkatan mutu guru b. Mengadakan dan mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, wokshop dan kursus) c. Studi lanjut d. Revitalisasi MGMP e. Penyediaan fasilitas Penunjang f. Meningkatkan tunjangan kesejahteraan guru g. Mengikutkan guru dalam Program Sertifikasi
3	Strategi kepala sekolah dalam pengendalian mutu guru	<ul style="list-style-type: none"> a Strategi pengendalian peningkatan mutu guru b. Mekanisme pelaksanaan pengendalian peningkatan mutu guru c. Program pengendalian peningkatan mutu guru

F. Prosedur Analisa Data

Prosedur analis data adalah proses mencari mencari dan menyuun data secara sistimatis yang diperoleh dari hasil wawancara serta dokumen yang lainnya dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan keunit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedal pola, memilih mana yang penting dan yang dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah untuk dipahami.⁸⁴

Dalam penelitian kualitatif, data primer yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan data sekunder akan diolah secara kualitatif. Pengolahan data ini mengacu pada pendapat J Lexy Moleong,⁸⁵ yaitu :

a. Pengumpulan data(*Collection*)

⁸⁴ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012, h.85-86.

⁸⁵ J Lexy Moleong, *Metodologi Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005, h.324

Pengumpulan data adalah peneliti mengumpulkan data dari sumber informasi sebanyak mungkin untuk diproses menjadi bahasa dalam penelitian yang terkait dengan rumusan masalah yang ditemukan.

b. Pengumpulan data (*Reduction*)

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis data yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasi. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penelitian untuk mengumpulkan data selanjutnya.⁸⁶

c. Penyajian data (*Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah berikutnya adalah penyajian data (*Display data*) yaitu proses menyusun data agar data hasil reduksi terkumpul, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori sejenisnya. Namun, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.⁸⁷

⁸⁶Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Rajagrafindop Persada, 2012.

⁸⁷*Ibit*, hal. 130.

d. Pengambilan kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion Drawing* dan *Verifying*)

Pada tahap ini, peneliti berusaha menarik kesimpulan yang berdasarkan temuan dan melakukan *verifikasi* data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dan konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali di lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, mungkin juga kurang jelas jika peneliti tidak berada di lapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat juga berupa hubungan interaktif, hipotesis atau teori.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Peneliti melakukan validasi data untuk menjamin data yang akan dikumpulkan, Teknik validasi data yang akan digunakan adalah teknik triangulasi. Susan Stainback, menyatakan bahwa tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Menurut Bogdan, Tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subyek terhadap dunia

sekitarnya. Dalam memahami dunia sekitarnya, mungkin apa yang ditemukan informan salah, karena tidak sesuai dengan teori, tidak sesuai dengan hukum.

Menurut Mathinson, mengemukakan bahwa nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh (*convergent*) meluas, tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu, dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti.⁸⁸

yang meliputi :

1. Triangulasi sumber data, yaitu menggali data yang sejenis dari berbagai informasi yang satu dikonfirmasi dengan yang lain, misalnya data dari guru dikonfirmasi dengan data dari tenaga administrasi atau data dari siswa.
2. Triangulasi metode, yaitu dengan menggali data yang sama dengan menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda. Data yang diperoleh dikonfirmasi atau dikroscek dengan data yang diambil dengan metode lain. Misalnya data yang diperoleh dari metode wawancara atau yang diperoleh dengan metode kuesioner atau dokumentasi.
3. Review informan, yaitu data yang sudah diperoleh mulai disusun walaupun belum utuh dan menyeluruh, kemudian dikomonikasikan

⁸⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed MethodS)*, Bandung: Alfabeta, th. 2014, h.327-329

dengan informan yang lain, misalnya informan dari kepala sekolah dikomunikasikan dengan informasi dari guru atau tenaga administrasi.

4. Penyusunan data base, yaitu pengumpulan data-tanda beserta bukti-buktinya dalam bentuk transkripsi atau deskripsi hasil wawancara dan observasi, pencatatan dokumen, gambar, skema, bagan, maupun tabel, kemudian dikelompokkan berdasarkan jenis dan sumber data, hal ini dilakukan untuk mempermudah penelusuran kembali proses penelitian apabila di perlukan.

Tingkat kebenaran penelitian ini peneliti rujuk dari J Lexy. Moelong, yang mengungkapkan bahwa tingkat kebenaran proses dan produk penelitian dilihat dari kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), konfirmabilitas (*confirmability*).⁸⁹

a. Kredibilitas (*credibility*)

Yaitu criteria untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang dikumpulkan. Artinya, hasil penelitian harus dapat dipercaya oleh semua pembaca secara kritis dan dari responden sebagai informan. Berbagai macam cara pengujian kredibilitas data ditunjukkan pada gambar 3.6. Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi,

⁸⁹ Ibid

diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.

b. Transferabilitas (*transferability*).

Kriteria ini digunakan untuk memenuhi criteria bahwa hasil penelitian yang dilakukan dalam konteks (*setting*) tertentu dapat ditransfer ke subyek lain yang memiliki tipologi yang sama. Dengan demikian maka akan lebih jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

c. Dependabilitas (*dependability*).

Kriteria ini dapat digunakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif bermutu atau tidak, dengan mengecek: apakah si peneliti sudah cukup hati-hati, apakah membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasikan rencana penelitiannya, pengumpulan data, dan pengintepretasiannya.

Teknik ini menggunakan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktifitas dalam melakukan penelitian.

Dalam teknik ini peneliti meminta dosen pembimbing untuk mereview atau mengkritisi hasil penelitian ini, juga kepada dosen-dosen lain. Khusus kepada dosen pembimbing, peneliti selalu melakukan konsultasi, diskusi, dan selalu meminta bimbingan sampai membuat kesimpulan.

d. Konfirmabiliti (*confirmability*),

Standar konfirmability lebih terfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian. Audit ini dilakukan bersama dengan audit kebergantungan (*dependability*). Pengujian konfirmabilitas dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati oleh banyak orang.⁹⁰ Teknik ini digunakan untuk mengadakan pengecekan kebenaran data mengenai pembinaan akhlak melalui ibadah dan berbagai aspek yang melengkapinya untuk memastikan tingkat validitas hasil penelitian.

Kepastian mengenai tingkat obyektifitas hasil penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan temuan penelitian. Dalam penelitian ini dibuktikan melalui pembenaran masyarakat melalui surat izin penelitian yang diberikan dari IAIN Palangka Raya kepada Kepala SMA Negeri I Mentaya Hilir serta bukti fisik berupa dokumentasi hasil penelitian.

⁹⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011, h.277

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambaran umum lokasi penelitian diuraikan secara singkat tentang profil SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan yang terdiri dari sejarah singkat SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, profil sekolah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan tahun 2018/2019, visi dan misi SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, fasilitas SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, keadaan guru dan karyawan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, Keadaan Siswa 3 tahun terakhir SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, program pengembangan budaya religius di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

1. Sejarah Singkat Berdirinya SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur yang beralamat di Jalan Padat Karya Basirih Hilir Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur berdiri sejak tahun 1990. Pada awalnya SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur berlokasi dan beralamat di SMP Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan. Ternyata dari tahun ketahun SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur berkembang dengan pesat di mana tiap tahun siswa dan siswinya semakin bertambah. SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur ini dibina dan didirikan sejak Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia pada tanggal 20 Juni 1991 dengan nomor surat keputusan No.036/1991. Sejak

itulah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur berkembang. Pada awalnya hanya mempunyai dua ruangan untuk kelas I, kemudian tahun 1996 berkembang tiap kelas I dan II menjadi tiga kelas. Adapun jurusan yang dibuka pada SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur ada dua jurusan yaitu jurusan IPA dan IPS. Tiap-tiap jurusan terdapat dua ruangan sehingga untuk jurusan untuk IPS mempunyai dua ruangan dan untuk jurusan IPA juga mempunyai dua ruangan dan sekarang SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten KotaWaringin Timur sudah ada 18 kelas yang terdiri kelas X 6 ruang , kelas XI 6 ruangan dan kelas XII 6 ruangan. Adapun yang menjabat kepala sekolah pada tahun berdirinya (tahun 1990) adalah Ahmad Bahrul Syah, kemudian pada tahun 1991 s.d 1997 dijabat oleh Drs. Dody Harianto, pada tahun 1998 s.d 2000 Drs. Kurnain.⁹¹ pada tahun 2001 s.d 2004 Yon Suyuno, pada tahun 2005 s.d 2009, A. Saipudi, S.Pd pada tahun 2010 s.d 2013 Supini,SH, dan pada tahun 2014 s.d sekarang oleh Faturrahman S.Pd.

Pada tahun 2005 SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur, di uji coba selama tiga tahun menjadi *Model School of Iman dan Taqwa*. Pada tahun 2008 SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur ditetapkan sebagai sekolah model pengembangan budaya religion ataun model school of iman dan taqwa yang

⁹¹Murjani “*Studi Banding Prestasi Belajar Siswa Yang Berasal dari SMP dan MTs Terhadap Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di SMA NEGERI-1 Mentanya Hilir Selatan*, Skripsi STAIN Palangkaraya 2000, Tidak Diterbitkan, h, 31-32.

ada satu-satunya di Kalimantan Tengah yang menggunakan *Model School of Iman dan Taqwa* berdasarkan Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Nomor. 4215/3443/dikmin/2008. Untuk mencapai sekolah *Model School of Iman dan Taqwa*, maka SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur menjadikan pengembangan budaya religius sebagai acuan untuk mencapai visi dan misi sekolah.

2. Profil Sekolah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Tahun 2018/2019

Untuk mengetahui keadaan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan tergambar pada tabel berikut:

Tabel 4
Profil SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Nama Sekolah	SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan
Nomor Pokok Sekolah Nasional	60201454
Nomor Statistik Sekolah	601140403019
Provinsi	Kalimantan Tengah
Kabupaten	Kotawaringin Timur
Kecamatan	Mentaya Hilir Selatan
Desa/Kelurahan	Basirih Hilir
10. Alamat	Jalan Padat Karya
Kode Pos	74363
Tipe Sekolah	Biasa/Konvensional
Status Sekolah	Negeri
Manajemen Sekolah	SLTA
Akreditasi	Terakreditasi A (Amat Baik Nilai 90,71)

	ahun Buka	990
	egiatan Belajar Mengajar	pagi
	ategori Wilayah	402
7.	rak Sekolah Sejenis	00 M
8.	ahun Akhir Renovasi	007

3. Visi dan Misi SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

“Visi Sekolah” adalah “menjadikan sekolah kebanggaan yang menghasilkan lulusan berkualitas, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, sehat dan berwawasan lingkungan serta mampu menghadapi tantangan global dimasa depan”. Sedangkan misi sekolah adalah “meningkatkan kualitas pembelajaran pemikiran dan bimbingan, pelayanan dan kesejahteraan, berdaya saing dan bekerjasama, jujur, amanah, memiliki komitmen untuk menciptakan lingkungan yang sehat dan nyaman serta semangat keunggulan yang tinggi dalam kualitas keilmuan dan bertaqwa.

Sedangkan Indikator keberhasilannya adalah :

- a. Berkualitas dalam pencapaian nilai Akademis
- b. Berkualitas dalam Imtaq dan Teknologi
- c. Berkualitas dalam perbuatan serta memiliki keteladanan
- d. Berkualitas dalam setiap lomba Akademis (Olympiade MP + Komputer, Bahasa Inggris)
- e. Menjadi juara dalam lomba/tanding olahraga dan seni pada tingkat kabupaten.⁹²

⁹².Dokumentasi , *Wakasek kurikulum, SMA Negeri-1 Mentaya Hilir Selatan Tahun Pelajaran 2016/2017.*

4. Fasilitas SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

Fasilitas penunjang yang dimiliki SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan terdiri dari:

- a. Ruang kepala sekolah 1 buah luas 27m²
- b. Ruang wakil kepala sekolah 1 buah luas 48 m²
- c. Ruang guru 1 buah luas 72 m²
- d. Ruang tata usaha 1 buah luas 27 m²
- e. Ruang BP 1 buah luas 24 m²
- f. Ruang koperasi 1 buah luas 9 m²
- g. Ruang AVA 1 buah, luas 72 m²
- h. Ruang TIK/Lab. Komputer, 1 buah, luas 96m²
- i. Ruang perpustakaan 1 buah luas 120. m²
- j. Ruang lab IPA 1 buah luas 144. m²
- k. Ruang OSIS 1 buah luas 24. m²
- l. Ruang kelas 17 buah luas 72. m²
- m. Ruang UKS 1 buah luas 24 m²
- n. WC guru 2 buah luas 4,5 m²
- o. WC siswa 6 buah luas 4.5m²
- p. Gudang 1 buah luas 20 m²
- q. Gudang peralatan Kebun 1 buah luas 20 m²
- r. Gudang meubelier 1 buah luas 20 m²
- s. Ruang ganti 2 buah luas 12 m²

- t. Ruang mulok 1 buah luas 96 m²
 - u. Ruang laboratorium Kimia 1 buah luas 12 m²
 - v. Mushola 1 buah luas 168 m².⁹³
5. Keadaan Guru dan Karyawan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

Kepala Sekolah, guru dan karyawan di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan yang berstatus pegawai negeri sipil berdasarkan pendidikan terakhir dan jabatan, adalah:

- a. Fathurrahman, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Olahraga, jabatan Kepala Sekolah.
- b. Kusmintarti, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Biologi, jabatan Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum.
- c. Eko Nur Effendi, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Kimia, jabatan Wakil Kepala Sekolah bagian Sarana dan Prasarana.
- d. Siti Rachmah, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Fisika, jabatan Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan.
- e. Drs. Sumidi, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Agama Islam jabatan Wakil Kepala Sekolah bagian Humas.
- f. Drs. Alimansyah, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Agama Islam, jabatan anggota tim pengembangan budaya religius.
- g. Drs. Riduansyah, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Agama Islam, jabatan anggota tim pengembangan budaya religius.

⁹³.Dokumentasi, *Sarana dan Prasarana SMA Negeri-1 Mentaya Hilir Selatan*, Tahun Pelajaran 2016/2017.

- h. Bambang Edy, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Geografi, jabatan wali kelas XII MIA 3.
- i. Robinson, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Geografi, jabatan wali kelas X MIA 2.
- j. Zulkarnain, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Bimbingan dan Konseling, jabatan Koordinator BP/BK.
- k. Wagimin, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Biologi, jabatan lintas minat Biologi.
- l. Yulianti Nurmulia, S.E, pendidikan terakhir S1 Ekonomi, jabatan wali kelas XII IIS 2.
- m. Kartinah, M.Pd, pendidikan terakhir S2 Matematika, jabatan wali kelas XII MIA 1.
- n. Maspiawati, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Matematika jabatan wali kelas XI MIA 1.
- o. Purnama Hermawati, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Biologi, jabatan lintas minat Biologi.
- p. Halimatus Sadiyah, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Bahasa Indonesia, jabatan Wali kelas XII MIA 3.
- q. Nurahmawati, S.H, pendidikan terakhir S1 Ilmu Hukum, jabatan wali kelas XI MIA 2.
- r. Muaidah, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Fisika, jabatan wali kelas XI IIS 1.

- s. Chrisna Hermawan, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan olahraga jabatan Penjasker dan Koordinator Atletik.
- t. Siti Norma, Pendidikan terakhir SMEA, jabatan Kepala TU.
- u. Chomsairi Widodo, Pendidikan terakhir Paket b, jabatan TU.

Guru dan karyawan di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan yang berstatus Non PNS Berdasarkan pendidikan Terakhir dan Jabatan adalah :

- a. Marsudi, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Fisika, jabatan wali kelas XI MIA 3.
- b. Karmini, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Kimia, jabatan wali kelas XII MIA 2.
- c. Novinda Islami, S.Sos, pendidikan terakhir S1 Sosiologi, jabatan wali kelas XI IIS 2.
- d. Dody Adhani, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Teknologi Pendidikan, jabatan wali kelas XII IIS 1.
- e. Rini Handayani ,S.Pd.I, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Bahasa Inggris, jabatan wali kelas XII IIS 3.
- f. Miftahul Hasanah, S.Pd.,I, pendidikan terakhir S1 Bahasa Inggris, jabatan wali kelas XI IIS 3.
- g. Gajali Rahman, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Olahraga, jabatan wali kelas X IIS 2.
- h. Lili Yani, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Bahasa Indonesia, wali kelas X MIA 3.

- i. Rasyid Syahbana, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Bahasa Indonesia, jabatan wali kelas X MIA 1.
 - j. Miyke Arianti, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Bimbingan Konseling, jabatan wali kelas X IIS 1.
 - k. Yulianti, S.Pd, pendidikan terakhir S1 Pendidikan Ekonomi, wali kelas X IIS 3.
 - l. Agus Syarif, pendidikan terakhir SMA, jabatan Penjaga sekolah.
 - m. Qomariah, pendidikan terakhir SMA, jabatan Staff TU.
 - n. Syamsirais pendidikan terakhir SMP, jabatan Petugas kebersihan.
 - o. Abdul Karim pendidikan terakhir Paket B, jabatan Pengelola Taman.
 - p. Noor Riska pendidikan terakhir SMP, jabatan Staff TU.⁹⁴
6. Keadaan Siswa 3 Tahun Terakhir SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.
- a. Tahun Pelajaran 2016/2017.

Tabel 5

Keadaan Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP
2016/2017

Jenis Kelamin	KELAS X						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	16	15	14	15	18	18	96
Perempuan	18	18	19	16	15	16	102
Jumlah	34	33	33	31	33	34	198

⁹⁴ . Dokumentasi , *Wakasek kurikulum, SMA Negeri-1 Mentaya Hilir Selatan Tahun Pelajaran 2018/2019.*

Kelas X laki-laki berjumlah 96 orang dan perempuan 102 orang, maka jumlah keseluruhan kelas X adalah 198 orang.

Tabel 6

Keadaan Siswa Kelas XI SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP 2016/2017

Jenis Kelamin	KELAS XI						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	11	11	14	20	18	22	96
Perempuan	20	19	18	14	13	14	98
Jumlah	31	30	32	34	31	36	194

Kelas XI laki-laki berjumlah 96 orang dan perempuan 98 orang, maka jumlah keseluruhan kelas XI adalah 194 orang.

Tabel 7

Keadaan Siswa Kelas XII SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP
2016/2017

Jenis Kelamin	KELAS XII						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	16	14	13	20	20	18	101
Perempuan	16	16	18	11	12	14	87
Jumlah	32	30	31	31	32	32	188

Kelas XII laki-laki berjumlah 101 orang dan perempuan 87 orang, maka jumlah keseluruhan kelas XII adalah 188 orang. Jadi jumlah laki-laki kelas X, XI, dan XII adalah 293 orang, sedangkan jumlah

perempuan adalah 287, maka jumlah siswa SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan tahun pelajaran 2016/2017 adalah 580 orang.⁹⁵

b. Tahun Pelajaran 2017/2018.

Tabel 8

Keadaan Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP

2017/2018

Jenis Kelamin	KELAS X						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	11	11	11	21	22	22	98
Perempuan	22	19	19	14	13	14	101
Jumlah	33	30	30	35	35	36	199

Kelas X laki-laki berjumlah 98 orang dan perempuan 101 orang, maka jumlah keseluruhan kelas X adalah 199 orang.

Tabel 9

Keadaan Siswa Kelas XI SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP

2017/2018

Jenis Kelamin	KELAS XI						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	16	16	14	20	20	20	106

⁹⁵Dokumentasi Wakasek Kesiswaan SMA Negeri-1 Mentaya Hilir Selatan, Tahun Pelajaran 2017/2018.

Perempuan	18	17	19	16	15	17	102
Jumlah	34	33	33	36	35	37	208

Kelas XI laki-laki berjumlah 106 orang dan perempuan 102 orang, maka jumlah keseluruhan kelas XI adalah 208 orang.

Tabel 10

Kedaaan Siswa Kelas XII SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP

2017/2018

Jenis Kelamin	KELAS XII						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	17	14	16	18	18	18	101
Perempuan	16	16	16	19	18	20	105
Jumlah	33	30	32	37	36	38	206

Kelas XII laki-laki berjumlah 101 orang dan perempuan 105 orang, maka jumlah keseluruhan kelas XII adalah 206 orang. Jadi jumlah laki-laki kelas X, XI, dan XII adalah 305 orang, sedangkan jumlah perempuan adalah 308 orang, maka jumlah siswa SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan tahun pelajaran 2017/2018 adalah 613 orang.

c. Tahun Pelajaran 2018/2019

Tabel 11

Kedaaan Siswa Kelas XI SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP

2018/2019

Jenis Kelamin	KELAS X						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	18	15	17	21	20	19	110

Perempuan	15	21	18	13	15	15	97
Jumlah	33	36	35	34	35	34	207

Kelas X laki-laki berjumlah 110 orang dan perempuan 97 orang, maka jumlah keseluruhan kelas X adalah 207 orang.

Tabel 12

Keadaan Siswa Kelas XI SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP

2018/2019

Jenis Kelamin	KELAS XI						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	11	11	11	21	22	22	98
Perempuan	22	19	19	14	13	14	101
Jumlah	33	30	30	35	35	36	199

Kelas XI laki-laki berjumlah 98 orang dan perempuan 101 orang, maka jumlah keseluruhan kelas XI adalah 199 orang.

Tabel 13

Keadaan Siswa Kelas XI SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan TP

2018/2019

Jenis Kelamin	KELAS XII						Jumlah
	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	
Laki-laki	16	16	14	20	19	19	104
Perempuan	20	21	19	16	15	17	108
Jumlah	36	37	33	36	34	36	212

Kelas XII laki-laki berjumlah 104 orang dan perempuan 108 orang, maka jumlah keseluruhan kelas XII adalah 212 orang, Jadi jumlah laki-laki kelas X, XI, dan XII adalah 312 orang, sedangkan jumlah perempuan adalah 306, maka jumlah siswa SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan tahun pelajaran 2018/2019 adalah 618 orang.⁹⁶

Dari data keadaan siswa selama tiga tahun terakhir, dari tahun pelajaran 2016/2017 sampai tahun pelajaran 2018/2019 selalu ada peningkatan jumlah siswa.

B. Penyajian Data

1. Model Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik.

Melalui wawancara dengan Bapak Fathurrahman (Ft) diperoleh informasi bahwa model kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir selatan dalam peningkatan mutu adalah :

secara kekeluargaan tetapi saya juga memberikan motivasi terhadap wakil kepala sekolah, tata usaha, serta tenaga pendidik, untuk memberikan idenya atau masukan tentang hal yang berhubungan dengan kemajuan sekolah sesuai dengan situasi dan kondisi dilapangan mengingat mereka merupakan unsur yang sangat penting dalam pengembangan dan kemajuan sekolah.⁹⁷

Kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing sehingga

⁹⁶Dokumentasi Wakasek Kesiswaan SMA Negeri-1 Mentaya Hilir Selatan, Tahun Pelajaran 2016/2017.

⁹⁷Wawancara dengan Ft kepala sekolah di Samuda, 4 Pebruari 2019.

bawahannya dapat bekerja dengan baik. Kepala sekolah selain memberikan tugas kepada bawahannya sesuai bidangnya masing-masing, juga memberikan bimbingan dan arahan, sesuai dengan petikan wawancara dengan bapak Ft berikut:

Saya juga memberikan arahan dan bimbingan kepada mereka apa yang harus mereka kerjakan sesuai dengan apa yang saya perintahkan. Tenaga pendidik dan kependidikan dalam bekerja untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal. Saya berikan perintah perbidang melalui wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya, untuk bertanggung jawab karena dengan cara ini semua menjadi lebih efisien dan terkontrol dengan mudah. Kecuali ada hal yang mengharuskan saya berhubungan langsung dengan tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan.⁹⁸

Dalam mengambil kebijakan Bapak Faturrahman (Ft), sebagai kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan selalu mengusahakan untuk memberikan bimbingan, mengadakan rapat dan diskusi dengan wakil kepala sekolah, tata usaha, tim pengembangan budaya religius serta tenaga pendidik, untuk membahas tentang pembelajaran dan keadaan sekolah serta membahas program-program sekolah yang berhubungan dengan nilai-nilai Agama Islam atau hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan budaya religius di sekolah. Inisiatif saya, guru, dan siswa jika ada yang mempunyai usulan terhadap pengembangan budaya religius di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, setelah menjadi strategi secara jelas, maka rencana ini baru dimusyawarahkan dalam rapat tim pengembangan budaya religius di sekolah setelah itu dibawa rapat dengan

⁹⁸Wawancara dengan kepala sekolah Bapak Ft, 4 Pebruari 2019.

wakil kepala sekolah, tata usaha, tim pengembangan budaya religius serta tenaga pendidik, dan akan dilaksanakan setelah terjadi mufakat ataupun berdasarkan pada kebijakan yang diambil kepala sekolah. Dalam menetapkan kebijakan saya selalu melakukan kerja sama dengan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, dengan adanya kerja sama dengan semua pihak maka mereka sering memberikan masukan pemikiran, pendapat satu dengan yang lain sehingga hambatan-hambatan maupun tantangan dalam mencapai visi, misi maupun tujuan sekolah bisa teratasi.

Dalam semua organisasi sering kita temukan orang, yang kurang optimal melaksanakan tugasnya, seandainya di sekolah bapak terdapat orang, seperti ini bagaimana cara mengatasinya. Saya akan bertanya kepada yang bersangkutan, ada masalah apa, saya beri perhatian, mencari penyebab bersama, didiskusikan bersama, dicari solusinya bersama dan diberikan saran agar kedepannya bisa melaksanakan tugas dengan optimal sesuai dengan bidangnya dan kemampuan masing-masing.

Saya sebagai kepala sekolah mengharapkan perkerjaan yang dilaksanakan dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Menurut saya, tiap-tiap wakil kepala sekolah mempunyai bidang tugas yang berbeda. Jadi, saat memberikan perintah seorang, kepala sekolah harus memberikan tugas sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Dengan arti pemimpin juga harus pandai membaca situasi dan kondisi di lapangan. Dan suatu saat saya bisa dapat bertindak tegas tetapi tetap

memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk memberikan pendapat. Selain itu, pastikan perintah yang diberikan harus jelas.

“Supaya tidak terjadi salah paham dalam pemberian perintah, pemimpin itu harus langsung pada pokok permasalahan, tidak berbelit dan diberikan langsung kepada orang, yang bersangkutan. Dengan cara ini diharapkan dapat memudahkan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengerti apa yang diperintahkan sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik.”⁹⁹

Pernyataan kepala sekolah tersebut seirama dengan pendapat salah satu wakil kepala sekolah bagian kurikulum, Ibu Kusmintarti (Kus) bahwa dalam menyusun program sekolah kepala sekolah, melibatkan semua wakil kepala sekolah, guru, dan staf sesuai hasil wawancara berikut:

Menurut saya Bapak Ft memiliki model kepemimpinan yang baik karena beliau masih mau mendengarkan pendapat dari tenaga pendidik dan kependidikannya tetapi disegani karena yang bersangkutan bersifat demokrasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikannya. Hubungan saya sebagai tenaga pendidik dan kependidikan sekaligus sebagai wakil kepala sekolah bagian kurikulum dengan bapak Faturrahman bisa dibilang lebih dekat karena bapak Faturrahman lebih sering memberikan tugas langsung kepada saya maupun kepada yang lainnya sehingga tugas yang diberikan kepada kami mudah kami laksanakan dengan baik.¹⁰⁰

Bagaimana Ibu ketika menerima perintah dari kepala sekolah “ Saya dapat menerima perintah dari bapak Ft, dengan mudah dipahami dan

⁹⁹Wawancara dengan Faturrahman di Samuda, 4 April 2019

¹⁰⁰Wawancara dengan Ibu Kus, di Samuda 9 Februari 2019.

beliau pun dengan sering kali mau mendengarkan keluhan maupun saran saya dan kadang-kadang juga mengawasi secara langsung dalam pekerjaan yang saya kerjakan. Sehingga pekerjaan yang saya lakukan mendapatkan hasil sesuai dengan harapan bapak”. Selanjutnya ibu Kusmintarti mengatakan bahwa seorang pemimpin tidak ada yang sempurna, tentunya kepala sekolah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Salah satu kelebihan Bapak Faturrahman sebagai kepala sekolah adalah bekerja dengan tenang, memberikan kepercayaan dengan penuh kepada tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga kami sebagai tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan mempunyai keleluasaan untuk bergerak, dan berkerja, tetapi kadang saya suka hilang arahan dan bimbingan karena longgarnya pengawasan yang diberikan.

Bapak Ft selalu memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan masukan dan saran pada suatu keputusan rapat yang tentunya berhubungan dengan bidang masing-masing, dan saran saya lumayan sering ditanggapi oleh bapak. Dalam proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah berdasarkan hasil musyawarah rapat dan diskusi dengan tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga keputusan dapat dilaksanakan bersama dan ditanggung jawabkan bersama disinilah adanya rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya, atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan

untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Kepala sekolah memberikan kebebasan terhadap saya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan sehingga kepercayaan itu saya laksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab. Berdasarkan bukti-bukti lisan yang disampaikan oleh beberapa sumber yang berkompeten dari hasil wawancara, yang dilakukan oleh peneliti di atas menunjukkan bahwa Model Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Dalam Pengembangan Budaya Religius, ada dua model yang dikembangkan yaitu: model situasional dan model kepemimpinan transformasional.¹⁰¹

1. Strategi Kepala Sekolah dalam Merencanakan Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan

Salah satu tugas administrator atau kepala sekolah adalah merencanakan. Merencanakan merupakan aktivitas memilih dan menetapkan tujuan sekolah, yang pencapaiannya dilakukan dengan menentukan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan. Perencanaan bermakna strategis, terutama untuk memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

Tujuan utama kegiatan formulasi strategi adalah merencanakan tujuan yang rasional. Sekolah sebagai suatu lembaga/institusi mempunyai

¹⁰¹Hasil Observasi lapangan tanggal 9 Pebruari 2019

satu tujuan atau lebih. Dalam langkah mencapai tujuan tersebut perlu disusun rencana, tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Pada umumnya tujuan Sekolah tercermin dalam bentuk visi dan misi sekolah. Untuk mencapai visi dan misinya, termasuk dalam meningkatkan mutu guru semua sekolah harus menyusun perencanaan program sekolah dan kegiatan sekolah yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Sebagaimana juga telah ditetapkan dalam UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 dan PP Nomor 19 Tahun 2015, dan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 bahwa “ setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan sekolah yang harus dipenuhi adalah: (1) perencanaan program, (2) pelaksanaan rencana kerja, (3) pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan sekolah/sekolah, (5) sistem informasi manajemen.

Perencanaan atau yang sudah akrab dengan istilah *planning* adalah satudari fungsi *management* yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini selalu melekat pada kegiatan hidup kita sehari-hari, baik disadari maupun tidak. Sebuah rencana akan sangat mempengaruhi sukses dan tidaknya suatu pekerjaan. Karena itu pekerjaan yang baik adalah yang direncanakan dan sebaiknya kita melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan. Pengertian perencanaan menurut para ahli :

Kaufman Planning is to determine the gaps between current results and desired results.¹⁰²

¹⁰² Roger Kaufman, *Need Assesment: Concept and Application*, N.J.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972, h. 37.

Barry Cullingwort, Planning is a purposive process in which goals are set and policies elaborated to implement planning.¹⁰³

L. Michele Ishele Planning is one of those undertaking that everyone thinks they can do. The reality that the planning is not a single task, and it can be time intensive to do well.¹⁰⁴

Dari semua pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah serangkaian proses penentuan tindakan masa depan yang disertai pertimbangan yang logis dan kontinu untuk memanfaatkan sumber daya yang ada semaksimal mungkin guna mencapai tujuan tertentu.

Perencanaan merupakan rangkaian kegiatan pertama dalam proses manajemen, tidak terkecuali dalam meningkatkan kinerja guru. Perencanaan kinerja guru merupakan tindakan untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi dan misi suatu sekolah. Perencanaan kinerja guru merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia (guru), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

b. Perumusan Visi dan Misi SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan

Visi dapat dikatakan sebagai citi-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang. Visi yang baik minimal mengandung beberapa hal seperti di bawah ini:

- i. Cita-cita bersama untuk kepentingan masa depan

¹⁰³ Barry Cullingwort, *Planning in the USA: Policies, Issues and Process*, London and New York: Routledge, 2003, h. 7.

¹⁰⁴ L. Michelle Ishele, *Health Program Planning and Evaluation*, Sudbury: Jones and Burlete, 2004, h. 37.

- ii. Berperan sebagai inspirasi, motivasi, dan kekuatan warga sekolah/sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- iii. Dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah/sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional.
- iv. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan masukan komite sekolah/sekolah.
- v. Disosislisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- vi. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.¹⁰⁵

Berdasarkan studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan diketahui bahwa visi sekolah adalah “menjadikan sekolah kebanggaan yang menghasilkan lulusan berkualitas, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, sehat dan berwawasan lingkungan serta mampu menghadapi tantangan global di masa depan.”

Misi suatu lembaga pendidikan, selain berfungsi sebagai pedoman dalam penentuan arah dan target kegiatan, juga dapat dijadikan sebagai lambang kebanggaan dan identitas organisasi yang membedakan dengan organisasi lain. Sedangkan Misi yang baik paling tidak

¹⁰⁵ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Rusdakarya, 2011, h.196.

mengandung hal sebagai berikut:

- 1) Arah dalam mewujudkan visi
- 2) Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- 3) Dasar program pokok lembaga pendidikan.
- 4) Standar kualitas layanan peserta didik dalam rangka mencapai mutu lulusan yang diharapkan.
- 5) Memuat kegiatan satuan-satuan unit pendidikan yang terlihat.
- 6) Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah/sekolah/lembaga pendidikan.
- 7) Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan.
- 8) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.¹⁰⁶

Dari hal tersebut diatas Misi SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan adalah:

- 1) Menciptakan pembelajaran yang menyenangkan, aktif, kreatif, inovatif, produktif, yang dilandasi ruh *lillahi ta'ala* serta senantiasa menumbuhkembangkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh *civitas academica* sekolah.
- 2) Membentuk siswa yang berilmu amali dan beramal ilmi

¹⁰⁶ *Ibid*, h. 197

- 3) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
- 4) Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Berdasarkan hasil Observasi¹⁰⁷ di atas dapat dipahami bahwa SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah memiliki rumusan visi dan misi dalam menjalankan organisasi sekolah. Rumusan visi dan misi tentunya perlu dirumuskan secara bersama oleh Kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan semua pemangku kepentingan sekolah.

Menyangkut keterlibatan guru, komite sekolah dan pemangku kepentingan dalam perumusan visi dan misi sekolah, hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, Bapak Ft , menyatakan;

pasti, sebagai kepala sekolah senantiasa berupaya melibatkan semua guru, komite ataupun masyarakat dalam membuat kebijakan sekolah, termasuk perumusan visi dan misi sekolah. Menurut saya hal ini penting karena dalam operasional sekolah sangat tergantung dari kerja sama kepala sekolah, komite, guru dan masyarakat, jadi hal ini semua harus terlibat. Kalau tidak melibatkan semua komponen yang ada semua di tangani Bapak Ft sendiri jelas tidak mampu, untuk itu kami dalam membuat kebijakan, membuat rumusan visi dan misi harus adanya kerja sama.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Observasi tanggal 10 Januari 2019, pukul 9.30 wib di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

¹⁰⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft di ruang kerja 10 Januari 2019, pukul 9.30 wib

Hal senada juga dilakukan oleh Wakasek Kurikulum yaitu:

Kerja yang selama ini dilakukan bagaimana semua komponen melakukan kerja sama atau terlibat dalam membuat kebijakan termasuk membuat rumusan visi dan misi sekolah agar semua ikut bertanggung jawab dan kerja sama dalam mewujudkan visi dan misi lembaga ini .¹⁰⁹

Kepala Sekolah selalu melibatkan komponen yang ada, dalam menyiapkan rencana kerja sekolah yang akan berjalan agar apa yang menjadi target atau tujuan pendidikan ini bisa tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa rumusan visi dan misi sekolah yang ada di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah dirumuskan oleh semua pihak yang berkepentingan di sekolah, sehingga dapat dikatakan visi dan misi yang ada sudah mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai bersama kepala sekolah, guru, komite maupun masyarakat di sekitar sekolah. Dengan melibatkan segenap stake holder sekolah ini sudah jelas visi dan misi tersebut sudah sesuai dengan kondisi dan tantangan nyata yang ada di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

Adapun yang menjadi alasan dirumuskannya visi dan misi dengan melibatkan guru, komite, dan masyarakat, menurut Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Bapak Ft, menyatakan;

Memang benar bu sri hemat saya dalam merumuskan visi dan misi itu memang harus bersama-sama karena kalau bersama dalam merumuskan itu tentunya kami tau kemana sekolah ini akan di arahkan, dibawa kemana, jadi intinya dengan adanya

¹⁰⁹ Wawancara dengan Wakasek Kurikulum Ibu Kus, di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, tgl 12 Januari 2019

kebersamaan dan keterbukaan maka akan lebih muda dalam menjalankan manajemen sekolah ini sehingga apa yang sudah menjadi tujuan tersebut bisa tercapai .¹¹⁰

Hal senada wawancara dengan Ibu Kus menyatakan:

Perumusan suatu program atau kebijakan di sekolah ini, kepala sekolah selalu melibatkan kami untuk bersama-sama merumuskan visi dan misi sekolah ini .¹¹¹

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa alasan utama dirumuskannya visi dan misi sekolah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah adanya prinsip kebersamaan dan keterbukaan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan roda pendidikan di sekolah, sehingga dalam perumusan visi dan misi sekolah, Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan telah mampu melibatkan semua warga sekolah untuk terlibat dalam merumuskannya visi dan misi sekolah tersebut.

Selanjutnya untuk sosialisasi dari visi dan misi SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan kepada guru, komite dan masyarakat dari hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Bapak Ft, menyatakan;

Prinsip kami bu sri dalam mensosialisasikan visi dan misi sekolah selalu kepada masyarakat, baik melalui rapat guru, rapat komite juga rapat bersama orang tua siswa dan juga sudah terpampang di data dinding sekolah, sehingga dengan demikian masyarakat akan lebih mudah mengetahui visi dan misi sekolah ini .¹¹²

¹¹⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft di ruang kerja, 21 Januari 2019

¹¹¹ Wawancara dengan Wakasek Kus, di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, 21 Januari 2019

¹¹² Observasi di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan 21 Januari 2019

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan sosialisasi terhadap rumusan visi dan misi sekolah, Studi dokumentasi terhadap sarana sekolah memang menunjukkan adanya papan informasi yang memuat profil sekolah termasuk visi dan misi sekolah.

Selanjutnya hasil wawancara dengan salah satu guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan , menyatakan;

“Benar kepala sekolah selalu mendorong kepada semua komponen termasuk guru agar mensosialisasikan ke masyarakat dan dalam mensosialisasikan visi dan misi sekolah selalu melibatkan kami baik dalam rapat guru atau rapat komite, sehingga dengan demikian kami juga tau tentang visi dan misi sekolah sehingga lebih mudah untuk menyampaikannya ke masyarakat.¹¹³

Hasil wawancara dengan Ketua Komite, menyatakan;

Pasti. Kami selalu diundang dan berusaha hadir dalam rapat penyusunan baik dalam penyusunan program sekolah menentukan visi dan misi, juga apabila sekolah merencanakan mengadakan sarana dan prasarana sekolah, seperti rencana paving halaman dan rencana pengadaan alat-alat drum band atau rencana pengadaan yang lainnya yang mendukung kegiatan sekolah.¹¹⁴

Dari wawancara di atas dapat dipahami bahwa Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan telah melakukan sosialisasi terhadap rumusan visi dan misi sekolah. Sosialisasi itu dilakukan penyampaian secara lisan maupun dengan menulisnya pada papan informasi sekolah. Sosialisasi ini menjadikan rumusan visi dan misi

¹¹³ Wawancara dengan guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, di ruang guru, 20 Januari 2019

¹¹⁴ Wawancara dengan ketua komite, di kediamannya, 01 Pebruari 2019

SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah diketahui oleh semua pemangku kepentingan di sekolah.

Hasil dari Observasi, wawancara dan dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah memiliki rumusan visi dan misi yang disusun bersama antara Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, guru, dan komite sekolah. Visi dan misi yang dimiliki SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan benar-benar merupakan rumusan sendiri sehingga sesuai dengan kondisi dan tantangan nyata yang ada di sekolah tersebut. Alasan dirumuskannya visi dan misi tersebut adalah karena diperlukannya kebersamaan dan keterbukaan dalam pengelolaan sekolah sehingga semua unsur atau warga sekolah harus ada di dalamnya. Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan juga telah mensosialisasikan visi dan misi tersebut kepada guru, komite sekolah dan masyarakat yaitu dengan cara memberitahukan baik lisan sewaktu rapat dan dengan membuat papan informasi yang bertuliskan tentang visi dan misi sekolah.

c. Perumusan Tujuan SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan

Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 sampai dengan 5 tahun dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Tujuan ditetapkan dengan rujukan pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategi yang telah dilakukan. Selanjutnya tujuan ini akan mengarahkan pada perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan

misi sekolah.

Tujuan menjadi tantangan utama yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu ke depan. Penetapan tujuan sekolah ini bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan, atau dengan kata lain tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah.

Berdasarkan studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah (RKS) SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan (tahun pelajaran 2015/2016 s/d 2018/2019) diketahui bahwa tujuan sekolah ini adalah; 1) Pemenuhan SKL: peningkatan prestasi bid. Akademik, non akademik, jumlah lulusan dan; 2) Pemenuhan Standar Isi; 3) Pemenuhan Standar Proses; 4) Pemenuhan Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan; 5) Pemenuhan Standar Sarana dan Prasarana; 6) Pemenuhan Standar Pengelolaan; (7) Pemenuhan Standar Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan; (8) Pemenuhan Standar Penilaian Pendidikan.

Mengenai tujuan sekolah di atas, hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Bapak Ft, mengatakan;

Bagi kami, bu sri, sebuah tujuan merupakan cita-cita atau keinginan bersama yang akan dicapai warga sekolah, jadi bukan tujuan kepala sekolah, jadi tujuan itu juga harus dirumuskan

bersama untuk dicapai dan dievaluasi bersama nantinya.¹¹⁵

Hasil wawancara dengan Ibu Kus menyatakan;

menurut saya sudah selaras dan sejalan dengan visi dan misi sekolah ini .¹¹⁶

Hasil wawancara dengan Ketua Komite menyatakan;

Paling tidak tujuannya sudah sesuai dengan apa yang di harapkan¹¹⁷.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa tujuan yang menjadi arahan kebijakan sekolah di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, sudah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Banyak tujuan yang harus diwujudkan oleh sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun karena keterbatasan sekolah seperti keterbatasan sumberdaya manusia, pendanaan, fasilitas dan sebagainya, maka sekolah sebaiknya memfokuskan diri pada beberapa tujuan yang dimiliki pengaruh besar pada kinerja sekolah secara keseluruhan. Tujuan ini lah yang disebut tujuan utama atau prioritas.

Penetapan tujuan utama ini tentunya tergantung kepada kebijakan maderasah serta masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan seperti guru, komite sekolah, dan masyarakat. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft;

Tujuan sekolah ini merupakan masukan dari guru, komite maupun masyarakat, karena itu tujuannya adalah tujuan bersama, jadi

¹¹⁵ Wawancara Kepala Sekolah Bapak Ft di ruang kerja, 20 Januari 2019

¹¹⁶ Wawancara dengan Ibu Kus di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, 20 januari 2019

¹¹⁷ Wawancara dengan Ketua Komite di kediamannya, 1 Pebruari 2019

menurut saya harus ditetapkan bersama.¹¹⁸

Hasil wawancara dengan Ketua Komite menyatakan;

Ya sudah, karena menurut saya tujuan itu sudah dirapatkan sebelumnya bersama kami komite, guru, maupun kepala sekolah.¹¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa tujuan yang ditetapkan di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah merupakan cita-cita atau keinginan bersama yang akan dicapai warga sekolah, sesuai dan selaras dengan visi dan misi sekolah dengan mengakomodasikan masukan guru, komite, dan masyarakat.

Kepala Sekolah, guru dan komite sekolah juga sudah memfokuskan tujuan tersebut pada beberapa tujuan yang dimiliki pengaruh besar kinerja sekolah secara keseluruhan, sehingga dalam pencapaian tujuan sekolah memiliki pengaruh pada kinerja sekolah.

d. Perumusan Program SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan

Perumusan program kerja sekolah berdasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. Program kerja kepala sekolah merupakan implikasi dari tujuan dan strategi sekolah, jadi dalam merumuskannya harus seirama dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan dan dalam merumuskan program sekolah harus ditentukan siapa yang akan menjadi penanggung

¹¹⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft di ruang kerja, 20 Januari 2019

¹¹⁹ Wawancara dengan ketua komite di kediamannya, 1 Pebruari 2019.

jawab masing-masing program kerja sekolah dan kapan langkah tersebut selesai.

Dari hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kepala Sekolah Bapak Ft menyatakan bahwa;

Benar, permulaan dari kegiatan kami yaitu melakukan penyusunan perencanaan program sekolah. Program yang disusun tersebut menjadi pedoman bagi kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan kegiatan sekolah baik program jangka pendek, menengah dan program jangka panjang.¹²⁰

Dari hasil diatas dapat dipahami bahwa di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah dilakukan penyusunan perencanaan program sekolah dan menjadi program yang disusun tersebut sebagai pedoman dalam kegiatan sekolah. Sekolah memang diberi kewenangan penuh untuk membuat perencanaan dengan tujuan untuk menjadi pedoman bagi operasional sekolah.

Studi dokumentasi¹²¹ terhadap Rencana Kerja Sekolah, SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan (tahun pelajaran 2015/2016 s/d 2018/2019) menunjukkan bahwa program SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan difokuskan kepada 8 aspek utama yaitu; (1) Pemenuhan SKL: peningkatan prestasi bid. Akademik, non akademik, jumlah lulusan dan, (2) Pemenuhan Standar Isi; (3) Pemenuhan Standar Proses; (4) Pemenuhan Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan; (5) Pemenuhan Standar Sarana dan Prasarana; (6) Pemenuhan Standar

¹²⁰ Wawancara dengan Sekolah Bapak Ft di ruang kerja, 21 Januari 2019

¹²¹ Dokumentasai RKJS SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Pengelolaan; (7) Pemenuhan Standar Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan; (8) Pemenuhan Standar Penilaian Pendidikan.¹²²

Berdasarkan rencana kerja di atas dapat dipahami bahwa di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan telah memiliki program kerja yang meliputi standar pelaksanaan program kerja sesuai tuntutan undang-undang. Selanjutnya berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan juga memiliki program kerja tahunan yang dipajang di dinding ruang kantor sekolah.

Dalam penyusunan atau pembuatan perencanaan perlu tentunya memperhatikan keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakholder* pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (komite sekolah). Hal ini sangat diperlukan untuk lebih memudahkan sekolah menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orang tua murid baik moral maupun finansial untuk melaksanakan perencanaan program sekolah tersebut.

Berkaitan dengan keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *steakholder* dalam penyusunan perencanaan program sekolah, guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, menyatakan;

Program yang disusun biasanya dilakukan secara bersama melalui rapat antara kami guru, kepala sekolah dan komite.¹²³

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa di SMA Negeri 1

¹²² Observasi di ruang kerja, 21 Januari 2019

¹²³ Wawancara dengan guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir selatan, di ruang kerja, tanggal 21 Januari 2019

Mentaya Hilir Selatan penyusunan program sekolah sudah dilakukan kepala sekolah dan guru dengan melibatkan Komite Sekolah dan tokoh masyarakat. Dari program yang disusun tersebut diperoleh kegiatan nyata, sistematis dan terpadu oleh sekolah. Dan berdasarkan pengamatan dan studi dokumentasi terhadap program dan kegiatan yang ada di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, terlihat bahwa sekolah ini memiliki sarana dan fasilitas yang cukup baik.

Di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, yang pasti perencanaan peningkatan mutu guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru, karyawan, wakil kepala sekolah, waka kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan, yang dipimpin oleh kepala sekolah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan pada awal tahun ajaran baru, awal semester, dan pertengahan semester.¹²⁴

Lebih lanjut kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan menjelaskan bahwa dalam rapat tersebut semua guru diminta pendapat dan gagasannya terkait dengan program-program sekolah lebih-lebih menyangkut pengembangan mutu guru, hambatan-hambatan yang dihadapi para guru dalam proses pembelajaran di kelas, serta bagaimana cara pemecahannya. Berkaitan dengan perencanaan mutu guru ini

Upaya dalam meningkatkan mutu guru, kepala sekolah dan jajarannya selalu mengundang para guru untuk diskusi bersama merencanakan dan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan sekolah khususnya

¹²⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft , di ruang kerja 21 Januari 2019

dibidang peningkatan kinerja guru sesuai dengan visi dan misi SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, dalam rapat tersebut kepala sekolah memberikan keluasaan bagi guru untuk mengungkapkan ide, sasaran, yang membangun yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru, misalnya mendorong guru untuk melakukan studi lanjut, mengikuti pelatihan, dan seminar-seminar yang menunjang kualitas mengajar guru..¹²⁵

Ungkapan di atas didukung oleh pernyataan Wakil Kepala Sekolah Ibu Kus , mengatakan:

Saya selaku wakil kepala sekolah dan guru serta guru-guru yang lain selalu dilibatkan dalam rapat mengenai perencanaan dan program sekolah ke depan diantaranya adalah tentang perencanaan mutu guru, kepala sekolah sangat demokratis dalam mengambil kebijakan terutama menyangkut perencanaan kinerja guru, setiap guru diminta pendapat dan ide kreatifnya tentang bagaimana meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri I Mentaya Hilir, karena para guru merupakan orang yang paling mengerti tentang kondisi dan keadaan yang menyangkut kegiatan belajar mengajar dan kondisi dirinya sendiri.¹²⁶

Seperti penjelasan di atas, setiap awal tahun pembelajaran, SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program, melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program/rencana-rencana kedepan (khususnya rencana peningkatkan mutu guru) berdasarkan visi dan misi yang sudah ditetapkan.

¹²⁵ Wawancara dengan guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan diruang kerja, 21 Januari 2019

¹²⁶ Wawancara dengan Ibu Kus , di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan 21 Januari 2019

Diantara rencana yang sudah ditetapkan adalah antara lain rencana strategis (restra) SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan untuk meningkatkan mutu guru, rencana tersebut adalah: peningkatan kinerja guru dengan mengikutkan program sertifikasi guru dalam jabatan, dan peningkatan mutu guru dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM).

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dalam melakukan perencanaan dengan cara melakukan rapat atau pertemuan antara seluruh civitas akademika yang ada di sekolah. Dalam rapat tersebut akan dibahas program-program perencanaan ke depan. Oleh karen itu , para guru dituntut berperan aktif dalam menyampaikan ide dan gagasannya. Dalam proses perencanaan kinerja guru, kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan yang mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan kinerja guru selalu memperhatikan kebutuhan (*need assesment*), memperhatikan visi dan misi serta tujuan pendidikan sekolah, juga analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat, sebagai landasan utama dalam menempatkan seorang guru dalam posisi yang tepat. (Sk terlampir)

Berkaitan dengan hal di atas, Kepala Sekolah Bapak Ft menyampaikan;

“*planning* yang dilakukan dalam usaha meningkatkan kualitas guru berupaya dibantu para guru selalu mengadakan analisis kebutuhan, memperhatikan visi, misi dan tujuan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dan analisi jabatan pekerjaan. Analisis

tersebut dilakukan berdasarkan data-data yang berhasil dikumpulkan dari hasil identifikasi dari tahun-tahun sebelumnya agar kami tepat sasaran dalam merencanakan kinerja guru demi tercapainya visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan”.¹²⁷

Untuk mendapatkan hasil optimal dari sebuah proses perencanaan guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, maka pada saat perumusan rencana harus didukung oleh data faktual yang aktual, perencanaan kinerja guru disusun berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi internal saat ini yang dipadukan dengan analisis prediksi kebutuhan di masa yang akan datang. Analisis eksternal dilakukan untuk memahami dan memprediksi perubahan kebutuhan guru sebagai dampak adanya perkembangan kelas, kemajuan teknologi.

Data-data maupun hasil dari proses manajemen peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dari tahun ke tahun sebelumnya diperlukan dalam perencanaan sebagai acuan dalam merencanakan agar perencanaan yang dilakukan tepat sasaran, efektif, efisien dan selalu sesuai dan sejalan dengan visi dan misi sekolah.

Berdasarkan dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan tentang strategi kepala sekolah terhadap perencanaan peningkatan mutu guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah berlandaskan visi, misi, dan tujuan sekolah yang sudah direncanakan

¹²⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft, diruang kerja , 21 Januari 2019

dan ditetapkan serta melibatkan para guru dapat mempermudah mencapai tujuan yaitu meningkatnya guru yang profesional, hal ini didukung dengan data dokumentasi terlampir.¹²⁸

Dalam proses perencanaan mutu guru, kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan yang mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan mutu guru selalu memperhatikan kebutuhan (*need assesment*), memperhatikan visi, misi dan tujuan pendidikan sekolah, serta analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat, sebagai landasan utama dalam perencanaan peningkatan mutu guru kepala sekolah juga sudah mendasarkannya kepada analisis kebutuhan, analisis pekerjaan dan berorientasi masa depan dapat menghindari salah sasaran, tumpang tindih (*over lapping*) pekerjaan dan tugas di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

B. Strategi Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Aktivitas merencanakan dan mengorganisasi kan tanpa dilaksanakan dengan baik adalah pepesan kosong. Administrator atau kepala sekolah dan stafnya harus memiliki komitmen untuk melaksanakan program yang dibuat. Melaksanakan program merupakan usaha menggerakkan staf sekolah sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan sekolah, termasuk sasaran-sasarannya. Melaksanakan yang dimaksud adalah suatu proses kegiatan

¹²⁸ Observasi, di SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan Tanggal 24 Januari 2019

merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan untuk peningkatan mutu guru. Tahap pelaksanaan pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien) untuk pencapaian peningkatan mutu guru.

Pelaksanaan peningkatan mutu diupayakan makin lama mampu mandiri tanpa banyak bergantung kepada pihak lain. Pelaksanaan peningkatan mutu guru juga harus menjalin kerjasama dengan *stakeholders* untuk menghasilkan tujuan yang optimal. Demikian juga suatu program harus dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak secara proporsional dan profesional, sehingga menumbuhkan semangat partisipasi.

Pelaksanaan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan antara lain dilakukan dengan mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, workshop, studi lanjut, revitalisasi MGMP, forum silaturahmi antar guru, tunjangan kesejahteraan, penyediaan fasilitas penunjang seperti penyediaan fasilitas internet untuk mengakses informasi baru, pembelian buku-buku baru yang menunjang terhadap kinerja guru, hal ini seperti yang dipaparkan oleh Bapak Ft ;

Selaku kepala sekolah, Usaha yang saya lakukan untuk meningkatkan mutu guru yang dibantu wakasek dan jajarannya, adalah mengikutkat seminar, diklat, MGMP, studi lanjut, meningkatkan kesejahteraan guru, penyediaan sarana penunjang

seperti internet, buku-buku bacaan sebagai referensi guru serta kami membentuk forum silaturahmi antar guru SMA”.¹²⁹

Secara rinci, usaha pembinaan dan pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah sebagai berikut:

a. Mengadakan dan Mengikutsertakan Guru Dalam Forum Ilmiah.

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan guru. Selain meningkatkan kinerja guru dalam kegiatan belajar dan mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun PTK, Karya Ilmiah sebagai poin untuk tambahan dalam Penilaian Kinerja Guru. Mengenai hal ini, hasil wawancara dengan kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kepala Sekolah Bapak Ft mengatakan;

Sebagai Solusi meningkatkan kinerja guru, kami selalu mengirimkan para guru secara bergiliran sesuai dengan bidang studinya untuk mengikuti pelatihan, seminar, lokakarya, workshop ataupun kegiatan pendidikan lainnya baik yang diadakan oleh balai diklat (pemerintah), atau yang diadakan melalui swasta maupun secara mandiri oleh sekolah.¹³⁰

¹²⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft, diruang kerja, 24 januari 2019

¹³⁰ *Ibid*

Lebih lanjut kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada beberapa bulan lalu telah menyelenggarakan Diklat tentang K13 secara mandiri, hal ini sesuai dengan pernyataannya;

Pada beberapa bulan yang lalu kami mengadakan kegiatan Diklat secara mandiri tentang Kurikulum K 13 dengan peserta MGMP SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, kami mengundang nara sumber dari LPMP hal ini dimaksudkan agar guru-guru di sekolah ini lebih memahami dan dapat melakukan penelitian tindakan kelas sehingga Proses Belajar Mengajar (PBM) dapat berjalan dengan baik dan lancar.¹³¹

Lebih lanjut Bapak Ft selaku kepala sekolah sering menunjuk guru-guru secara bergiliran untuk ikut pendidikan dan latihan, workshop, dan seminar yang sesuai dengan mata pelajaran dan yang relevan dengan pendidikan dan pengembangan kinerja guru. Para guru yang sudah mengikuti pelatihan diminta untuk menjelaskan hasil dari pelatihan dan seminar kepada guru yang lain dalam rapat sekolah, MGMP, maupun di forum silaturahmi antar guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan selaku pengambil kebijakan mengikutkan para guru dalam diklat, seminar, maupun workshop sebagai salah satu upaya atau strategi untuk meningkatkan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, selanjutnya mengenai

¹³¹ Wawancara dengan Wakasek Kesiswaan di ruang kerja, 4 Februari 2019

pembiayaan, hasil wawancara dengan kepala sekolah, Bapak Ft, mengatakan;

Pendanaan untuk mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan, seminar, maupun lokakarya pihak sekolah membiayai secara penuh semua biaya yang timbul akibat acara tersebut, dalam artian para guru yang diikutkan dalam acara pelatihan tersebut dengan gratis, sehingga guru lebih bersemangat dan tidak mengalami kendala dalam biaya.¹³²

Setelah selesai kegiatan maka Kepala sekolah selanjutnya memerintahkan kepada guru yang diikutsertakan dalam pelatihan tersebut untuk menyampaikan ilmunya kepada guru-guru lain yang tidak mengikutinya. Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Ft, beliau mengatakan;

Sebagai *Follow up* bagi guru yang sudah ikut pelatihan tadi, kami meminta kepada guru yang telah mengikuti pelatihan, baik seminar, maupun kegiatan yang lain untuk bisa menyampaikannya kepada guru lain di sekolah ini, agar guru yang tidak ikut dalam pelatihan tersebut juga mendapat manfaat ilmunya dari guru yang mengikuti pelatihan itu.¹³³

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu strategi kepala sekolah dalam melaksanakan mutu guru adalah dengan mengikutkan guru-guru dalam program pendidikan latihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pelatihan yang dilaksanakan secara mandiri oleh SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan melalui organisasi MGMP.

b. Studi Lanjut

¹³² *Ibid*

¹³³ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft, ruang kerja, 24 Januari 2019

Studi lanjut sangat diperlukan dalam menunjang karier guru khususnya dalam kenaikan pangkat bagi guru PNS, bermanfaat dalam meningkatkan kualitas akademik seorang guru lebih-lebih bagi guru yang akan mengikuti sertifikasi guru dalam jabatan.

Selain itu, studi lanjut juga bermanfaat bagi pengembangan keilmuan seorang guru. Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan selalu memberikan dorongan dan motifasi bagi guru untuk melakukan studi lanjut ke jenjang magister. Pada tahun 2017-2019 sudah ada 3 orang guru dari 32 orang guru yang berhasil meraih gelar Magister, Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Kepala Sekolah Bapak Ft ;

Dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan juga akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, studi lanjut sangat dan bahkan mutlak dilakukan, sekarang ini sudah ada 3 guru yang sudah meraih gelas magister.¹³⁴

Dalam melakukan studi lanjut ada dua jalur yang bisa di tempuh yaitu melalui pendidikan kedinasan (beasiswa dari pemerintah) dan ada yang melalui jalur biaya mandiri (biaya pribadi). Guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan berhasil melakukan studi lanjut jenjang magister semuanya atas ini sendiri atau biaya sendiri, hal ini seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, Ibu Kus, beliau mengatakan;

Tindakan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dalam memotivasi, dan mendorong para guru untuk

¹³⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft, ruang kerja, 24 Januari 2019

melakukan studi lanjut dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas akademik guru, dan mempermudah guru yang akan mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan. Dengan meningkatkan kualifikasi akademiknya, para guru diharapkan lebih meningkat daya berfikir, dan kemampuannya dalam mengemban tugas sebagai pendidik di sekolah.

Dari pernyataan tersebut di atas bahwa Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah memberikan kesempatan kepada guru-gurunya melaksanakan study lanjut dengan usaha mandiri, terbukti sudah ada 2 orang guru yang sudah meraih gelar S-2 ini salah satu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru melalui study lanjut.

c. Revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) maupun Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan wadah para guru untuk melakukan kegiatan-kegiatan diantaranya adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, untuk menyiasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan di bawah kendali Kepala Sekolah, Bapak Ft selaku kepala sekolah sudah memiliki dan mengoptimalkan MGMP sebagaimana diucapkan;

Untuk mencapai kualitas pembelajarn yang optimal, mengatasi persoalan-persoalan yang timbul dalam proses pembelajar, di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan telah berhasil membentuk MGMP dan sudah berjalan dengan baik, MGMP disini bersifat internal dan eksternal bekerja sama dengan MGMP sekolah yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan.¹³⁵

Hal tersebut senada dengan pernyataan dari Ibu Kus selaku wakil kepala sekolah;

Saya dengan guru lainnya selalu mengoptimalkan organisasi MGMP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bagaimana menggunakan metode pembelajaran terbaru dan media pembelajaran yang efektif, kegiatan ini sangat membantu kami dalam meningkatkan mutu guru di sekolah ini.¹³⁶

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa guru-guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah berupaya dan selalu mengoptimalkan organisasi MGMP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bagaimana menggunakan metode pembelajarn terbaru dan media pembelajaran apa yang efektif.

Studi dokumentasi terhadap notulen pertemuan MGMP menunjukkan bahwa sekolah ini sudah melakukan pertemuan MGMP yang diikuti para anggota MGMP saling bertukar pendapat mengenai persoalan-persoalan yang timbul dalam kegiatan belajar mengajar , serta mencari solusi.¹³⁷ Disamping itu juga para anggota MGMP Saling bertukar informasi mengenai metode-metode baru untuk mempermudah penyampaian materi pembelajaran bagi peserta didik.

¹³⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah Ft, ruang kerja, 24 Januari 2019

¹³⁶ Wawancara dengan Wakasek Kus, ruang kerja 24 Januari 2019

¹³⁷ Dokumentasi Pertemuan MGMP SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Dengan adanya organisasi Profesi guru seperti MGMP, maka kepala sekolah sudah menjalankan proses pengembangan kinerja guru, karena dengan adanya forum seperti MGMP ini para guru dapat bertukar pikiran dan informasi dalam hal mata pelajaran yang akan mereka sampaikan kepada peserta didik, baik menyangkut metode, media maupun materi pelajaran. Selain itu, para guru juga bisa saling berdiskusi dengan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam proses mengajar belajar dan mencari jalan keluarnya.

d. Penyediaan Fasilitas Penunjang

Fasilitas penunjang sangat mutlak dibutuhkan untuk menunjang proses dan kegiatan belajar mengajar (KBM), dalam hal ini adalah penyediaan sumber belajar seperti sarana internet agar para guru dapat mengakses informasi-informasi baru yang mendukung terhadap pengembangan keilmuan dan profesinya.

Pengadaan bahan bacaan baru seperti buku, majalah kependidikan, jurnal kependidikan, dan akses internet sebagai tambahan sumber belajar juga menunjang terhadap peningkatan kinerja guru. Berkaitan dengan hal ini, kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Bapak Ft, menjelaskan;

Penyediaan fasilitas penunjang seperti internet dan pengadaan buku-buku penunjang merupakan salah perhatian saya selaku

kepala sekolah, di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah ada sambungan internet untuk diakses, dan pihak sekolah selalu memperbarui buku-buku dengan membeli buku-buku baru, dan saya selalu menganjurkan kepada guru agar selalu mengases informasi-informasi baru serta pengadaan buku-buku baru yang relevan dengan mata pelajaran masing-masing serta pihak sekolah yang membiayainya.¹³⁸

Studi dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan terhadap fasilitas penunjang seperti buku-buku perpustakaan, akses internet, media pembelajaran seperti audio visual, memang menunjukkan bahwa di sekolah ini fasilitas penunjang tersebut telah tersedia. Dengan tersedianya fasilitas penunjang tersebut, menurut hasil pengamatan peneliti yang berhasil didapat menunjukkan guru dapat mengakses internet dalam lingkungan sekolah.

Fasilitas penunjang sangat penting seperti jaringan internet dan buku-buku penunjang guna untuk memperkaya ilmu serta informasi tentang pentingnya tugas dan tanggung jawab seorang guru.

e. Meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru

Tunjangan kesejahteraan guru termasuk bagian dari prioritas utama kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dalam meningkatkan mutu guru, berkaitan dengan hal ini Bapak Ft, menyatakan ;

¹³⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah Ft, ruang kerja, 4 Pebruari 2019

Tunjangan kesejahteraan merupakan bagian dari usaha saya dalam meningkatkan mutu dan kinerja guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, para guru yang mendapat tugas tambahan mengajar, PIB, binsus, maupun yang terlihat dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstra kurikuler saya beri tambahan insentif dan transportasi diluar gaji pokok guru, terutama untuk guru honor.¹³⁹

Karena di sekolah ini ada 28 orang guru, yang terdiri 12 orang guru dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 2 orang guru dari Kementerian Agama, 1 orang guru bantu dari Dinas Pendidikan, dan 1 orang Guru Tidak Tetap, Jadi jumlah seluruh guru 16 orang ini adalah guru yang sudah sertifikasi sedangkan 12 orang guru belum sertifikasi, kemudian tenaga kependidikannya ada 6 orang. Jadi semua tenaga yang ada di sekolah ini ada 34 orang.¹⁴⁰

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pemberian tunjangan kesejahteraan merupakan bagian dari usaha ataupun strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan. Lebih lanjut Kepala Sekolah Bapak Ft menjelaskan;

Tunjangan insentif dan transportasi yang diberikan kepada guru semata-mata untuk membantu meningkatkan kesejahteraan guru agar kinerja dan semangat guru menjadi meningkat, disamping itu, tunjangan kesejahteraan guru diberikan agar para guru

¹³⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Ft, ruang kerja, 24 Januari 2019

¹⁴⁰ Observasi, ruang kerja Kepala Sekolah Pebruari 2019

menjadi fokus terhadap pekerjaannya supaya tidak disibukkan dengan mencari uang tambahan diluar tugas utamanya yaitu mengajar.¹⁴¹

Dengan adanya perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan guru, maka para guru-guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan diharapkan lebih berkomunikasi terhadap pekerjaannya sebagai seorang pendidik dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya demi tercapainya visi dan misi sekolah ke depan.

Usaha lain yang dilakukan kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan mengikutsertakan dalam program sertifikasi guru. Dalam hal ini , Kepala Sekolah Bapak Ft menjelaskan;

Semua guru disini ada yang belum sertifikasi saya sarankan untuk ikut sertifikasi, akan tetapi guru harus mengajar minimal 24 JTM, agar bisa tercukupi jam minimal mengajar dengan guru tersebut harus terdaftar pada data Simpatika sekolah yang di daftar setiap semester oleh operator sekolah, alhamdulillah di sekolah ini sudah ada 16 orang guru sertifikasi dari 28 guru sudah jadi yang belum sertifikasi ada 12 orang guru, semoga dalam waktu dekat guru kami sudah sertifikasi semua.¹⁴²

Senada dengan penjelasan kepala sekolah tersebut, wakil kepala sekolah Ibu Kus yang sudah sertifikasi menjelaskan;

Kepala sekolah selalu berusaha mengupayakan Guru- guru untuk bisa ikut sertifikasi salah satunya dengan memberikannya jam mengajar minimal 24 JTM agar guru-guru disini bisa tercatat di simpatika, karena simpatika itu di laporkan setiap semester oleh operator sekolah, sini sudah ada beberapa orang

¹⁴¹ / Wawancara dengan Ibu Kus , ruang kerja, 24 Januari 2019

¹⁴² *Ibid*

guru yang sudah sertifikasi, diantaranya saya, kepala sekolah dan beberapa orang guru jadi di sekolah ini sudah ada 16 orang guru sertifikasi, semoga ditahun-tahun berikutnya menyusul guru yang lain sehingga bisa bertambah guru-guru yang lulus sertifikasi.¹⁴³

Kebijakan kepala sekolah dalam mengikuti guru-guru dalam program sertifikasi adalah sebuah tindakan yang membantu guru untuk memperoleh pengakuan secara resmi dengan diterbitkannya piagam/sertifikat sebagai tenaga guru yang profesional.

Dengan adanya dorongan dan motifasi yang kuat dari kepala sekolah, guru-guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan akan lebih bersemangat dalam mempersiapkan bahan-bahan untuk mengikuti ujian sertifikasi, sehingga guru yang lolos sertifikasi di akui oleh undang-undang sebagai guru yang profesional.

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan yang di lakukan tentang strategi kepala sekolah melaksanakan peningkatan mutu guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, diketahui bahwa kepala sekolah sudah melaksanakan upaya dan strategi untuk mutu guru tersebut.

Pelaksanaan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan antara lain dilakukan strategi mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, workshop dan kursus), studi lanjut, revitalisasi MGMP, tunjangan kesejahteraan, penyediaan fasilitas penunjang seperti fasilitas internet untuk

¹⁴³ Wawancara dengan Ibu Kus, ruang kerja, 24 Januari 2019

mengakses informasi baru, pengadaan pembelian buku baru yang menunjang terhadap kinerja guru dan mengikutkan guru dalam program sertifikasi profesi.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengendalikan Mutu Pendidik Pada SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

Pengendalian mutu atau *Quality Control* dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian diperlukan dalam manajemen mutu untuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan. Tugas pengendalian mutu dapat dilakukan dengan mengukur perbedaan seperti perencanaan, rancangan, menggunakan prosedur atau peralatan yang tepat, pemeriksaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hal-hal ini menyimpang, diantara dalam hal produk, pelayanan, atau proses, output dan standar yang sefesisik., oleh karena itu pengawasan mutu merupakan upaya untuk menajaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Ishikawa, menyatakan pengendalian mutu adalah pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin.

Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan menggunakan berbagai cara untuk memastikan semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik hal ini dapat diketahui melalui proses control pengendalian antara lain: pengendalian langsung, pengendalian tidak langsung dan berdasarkan pengecualian.

a. Pengendalian Langsung

Pengendalian langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat dan laporan di tempat. Manajer yang mempunyai tugas yang kompleks tidak mungkin dapat melakukan pengendalian langsung sebanyak mungkin, maka untuk tugas pengendalian ini dilakukan dengan pengendalian tidak langsung..

Mengendalikan atau mengawasi merupakan fungsi administrasi yang tidak kalah penting dibandingkan dengan merencanakan dan pengorganisasian. Dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu guru, evaluasi transparan dan obyektif mutlak diperlukan, dan evaluasi merupakan kegiatan dari proses dan tindakan manajemen. Evaluasi atau penilaian terhadap guru biasanya lebih difokuskan pada presentasi individu guru terutama dalam kegiatan proses belajar mengajar, dan peran serta dalam kegiatan pendidikan di sekolah.

Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan selalu mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja guru terutama menyangkut mutu

guru di sekolah. Berkaitan dengan hal itu kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, Kepala Sekolah Bapak Ft menyampaikan;

Untuk melihat perkembangan mutu guru, terutama dalam proses belajar mengajar di kelas dan kinerja guru di sekolah, saya selaku kepala sekolah selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervisi terhadap guru, baik melalui Tehnik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu maupun dalam diskusi kelompok dalam acara silaturahmi antar guru.¹⁴⁴

Dari pernyataan diatas dapat dipahami bahwa untuk melihat perkembangan mutu guru, terutama dalam proses belajar mengajar di kelas dan kinerja guru di sekolah, kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervisi terhadap guru. Lebih lanjut, Ibu Kus , menjelaskan;

Disamping melakukan kegiatan supervisi pendidikan dalam melakukan penilaian pribadi, Kepala sekolah setiap hari mengecek kehadiran guru melalui presentasi kehadiran guru di kelas, ketika saya mendapatkan guru-guru yang mempunyai masalah, Kepala sekolah memanggilnya ke kantor untuk menanyakan problem-problem apa yang sedang dihadapi, kemudian Kepala sekolah mengajak diskusi untuk mencari jalan keluarnya, selain itu Kepala sekolah juga mengoptimalkan layanan bimbingan konseling untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi oleh guru.¹⁴⁵

b. Pengendalian Tidak Langsung

Pengendalian tidak langsung ialah pengendalian jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa kata-kata, angka-angka atau statistik yang berisi gambaran

¹⁴⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah bapak Ft , ruang kerja, 27 Januari 2019

¹⁴⁵ Observasi Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

atas kemajuan yang dicapai. Pengendalian tidak langsung berupa laporan tertulis dan laporan lisan.

Penilaian terhadap guru yang dilakukan kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan, pertimbangan Nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, wilayah kerja (mutasi).

Seorang evaluator dalam hal ini kepala sekolah selalu bersikap obyektif dalam melakukan penilaian terhadap guru agar mudah untuk membina dan meningkatnya . Sasaran penilaian terhadap guru yang dilakukan Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah meninjau kembali catatan-catatan dalam kelas seperti presensi dan perkembangan siswa, hasil tes, dan rencana pembelajaran. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ft, adalah;

Yang menjadi sasaran penilaian selain kinerja guru, kehadiran guru, saya juga melakukan penilaian terhadap guru dengan mengecek catatan-catatan di kelas, perkembangan siswa, prestasi siswa, hasil tes baik harian, mingguan, bulanan hingga semester juga silabus dan RPP yang dibuat oleh guru.¹⁴⁶

Penjelasan kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan diperjelas dengan pernyataan Wakil Kepala Sekolah bagian kurikulum Ibu Kus beliau mengatakan;

¹⁴⁶ Ibit

Evaluasi guru dilakukan oleh kepala sekolah, menugaskan 4 orang guru senior wakil kepala sekolah di mana masing-masing guru senior tadi menyupervisi 5 orang guru yang kemudian hasilnya dilaporkan ke kepala sekolah..¹⁴⁷

Selain melakukan supervisi, metode yang dipakai untuk menilai kondisi dan perkembangan guru baik kinerja dan kompetensinya adalah dengan membuat format penilaian yang sudah dibakukan oleh pemerintah untuk menilai kinerja guru dan staf dilingkungan Kementerian Agama yaitu Daftar Penilaian Kinerja (DP3). Penilaian ini biasanya dilakukan disetiap akhir tahun.

Pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di atas sesuai dengan hasil pengamatan selama melakukan penelitian dimana kepala sekolah setiap pagi selalu berkeliling sekolah untuk mengecek satu persatu ruang kelas untuk memastikan apakah ada ruang kelas yang kosong/guru yang tidak masuk kelas.

Dari hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan tentang strategi kepala sekolah melaksanakan monitoring dan evaluasi peningkatan mutu guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, menunjukkan bahwa dalam meningkatkan mutu guru, Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan mengadakan evaluasi terhadap perkembangan guru.

c. Pengawasan Berdasarkan Pengecualian.

¹⁴⁷ Wawancara dengan Ibu Kus, ruang kerja, 27 Januari 2019

Pengendalian berdasarkan pengecualian ialah pengendalian yang dikhususkan pada penyimpangan-penyimpangan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.

Evaluasi yang dilakukan adalah dengan melakukan supervisi pendidikan terhadap para guru. Teknik supervisi yang digunakan ada tiga yaitu: Teknik kunjungan kelas; pembicaraan pribadi dan diskusi kelompok. Sedangkan untuk pendekatan yang digunakan adalah secara langsung (*directif*) dan tidak langsung (*non directif*). Sasaran maupun aspek yang dievaluasi adalah kehadiran guru (presensi), kinerja guru, prestasi dan perkembangan siswa, catatan kelas dalam hal ini adalah ulangan harian, mingguan, bulanan hingga semesteran, silabus dan RPP guru. Selanjutnya ketika ada guru yang mempunyai masalah, kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan memanggil secara pribadi masalah apa yang sedang dihadapi guru tersebut, kemudian dicarikan pemecahannya.

Dalam mengevaluasi guru secara kelompok adalah diadakannya forum silaturahmi para guru yang diikuti oleh kepala sekolah, komite dan tenaga kependidikan secara bergiliran setiap tiga bulan untuk melakukan koordinasi dan pemecahan masalah yang ada. Evaluasi tersebut diharapkan dapat membantu menyelesaikan permasalahannya yang ada dan untuk membina serta meningkatkan kinerja guru ke depan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. (dokumentasi terlampir)

C. Pembahasan Hasil Temuan

Pembahasan temuan penelitian pada bab ini meliputi tiga bagian *,pertama* yaitu tentang perencanaan kepala sekolah dalam merencanakan kinerja guru, para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam hal ini kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: perumusan visi dan misi, perumusan Tujuan, dan Perumusan program. *Kedua* yaitu tentang pelaksanaan : mengikutkan pelatihan, study lanjut, revitalisasi MGMP, penyediaan fasilitas penunjang,meningkatkan kesejahteraan guru, mengikutkan dalam program sertifikasi. *Ketiga* yaitu pengendalian mutu Guru dan evaluasi serta kendala dan solusi.

2. Model dan Strategi Kepala Sekolah dalam Merencanakan Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Pada SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Perencanaan guru menurut Mulyasa, merupakan kegiatan untuk menentukan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan. Sebagian berpendapat bahwa dalam perencanaan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penentuan tujuan, penegakkan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengoordinasikan kegiatan. Perencanaan merupakan salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam menciptakan masa depan pendidikan yang mampu menyelenggarakan layanan prima pendidikan sehingga mampu membentuk insan cerdas

komprehensif. Disamping itu, perencanaan strategik yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selalu mempertimbangkan potensi dan peluang yang dimiliki serta antisipasi terhadap masalah yang mungkin akan dihadapi mampu menuntun pada diagnosa yang tepat dan obyektif.

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberi tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelola Sekolah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan formal.

Perencanaan strategis merupakan landasan bagi sekolah dalam menjalankan proses pendidikan. Komponen dalam perencanaan strategis paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan dan program.

Perumusan tersebut harus dilakukan oleh pengelola sekolah, agar memiliki arah kebijakan yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diharapkan. Perumusan komponen tersebut antara lain;

a. Perumusan Visi dan Misi SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Merumuskan Visi, Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu. Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi kedepan seperti itu

akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Kepala SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan dalam hal perumusan visi dan misi sudah melaksanakan sesuai dengan teori Akdon, yaitu dengan prinsip manajemen strategi Formulasi. Merumuskan Misi, Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dari rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan demikian, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan misi sekolah antara lain;

1. Pernyataan isi sekolah harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah.
2. Rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.
3. Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas.
4. Misi sekolah menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan masyarakat/siswa.

5. Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan dengan kondisi sekolah.

Strategi Kepala Sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan merumuskan visi dan misi. Oleh karena itu visi dan misi yang dirumuskan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah sesuai dengan teori menurut Bryson, diantaranya:

- a. Visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
- b. Visi harus di sebarkan di kalangan anggota organisasi (*stakeholder*)
- c. Visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.

Jadi rumusan visi dan misi di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah dirumuskan oleh semua pihak yang berkepentingan di sekolah, sehingga dapat dikatakan visi dan misi yang ada ini sudah mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai bersama kepala sekolah, guru, komite sekolah serta masyarakat di sekitar sekolah, serta visi dan misi sekolah sudah sesuai dengan kondisi dan tantangan nyata yang ada di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

a. Perumusan Tujuan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karena itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan

setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang menurut Akdon. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator.

Tujuan menjadi tantangan utama yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu ke depan. Penetapan tujuan sekolah ini bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan, atau dengan kata lain tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah.

Menurut Siagian, yang dikutip oleh Marno & Triyo Supriyanto, menyebutkan bahwa ada lima belas prinsip organisasi, beberapa diantaranya adalah: (1) kejelasan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemahaman tujuan oleh para anggota; (3) penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi; (4) adanya kesatuan arah;

Strategi Kepala Sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah merumuskan tujuan. Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah membuat rumusan tujuan bersamaan dengan membuat rumusan visi dan misi, hal ini sudah di rumuskan bersama antara Kepala Sekolah, komite, guru

dan stakeholder yang ada. Dalam membuat rumusan tujuan SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah sesuai dengan kriteria yang ditulis Akdon, antara lain: 1) Tujuan sudah sesuai dengan visi dan misi serta nilai-nilai organisasi, 2) Pencapaian tujuan sudah dapat memenuhi misi, program dan sub program, 3) Tujuan cenderung esensial tidak berubah, 4) Tujuan relatif berjangka waktu panjang, 5) Tujuan sudah menggambarkan hasil program, 6) Tujuan sudah menggambarkan arah pendidikan yang jelas, dan 7) Tujuan dibuat menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

b. Perumusan Program SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Program merupakan implementasi dari visi, misi dan tujuan. Program merupakan kumpulan kegiatan nyata, sistematis dan terpadu, dilaksanakan oleh suatu lembaga. Wujud nyata sebuah organisasi adalah adanya program operasional yang akan dilaksanakan dalam bentuk kegiatan.

SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan telah memiliki program kerja yang meliputi standar pelaksanaan program kerja baik program kerja jangka pendek, menengah dan panjang. Dengan tersusunya program kerja baik jangka pendek, menengah dan panjang hal ini akan membantu jalannya perkembangan pendidikan khususnya di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, karena dengan adanya visi, misi dan tujuan serta adanya program akan lebih terarah terus maju menjadi lembaga pendidikan yang lebih bermutu.

Dalam penyusunan atau pembuatan perencanaan perlu tentunya memperhatikan keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakholder* pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (komite sekolah). Hal ini sangat diperlukan untuk lebih memudahkan sekolah menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orang tua murid baik moral maupun finansial untuk melaksanakan perencanaan program sekolah tersebut.

Dengan tersusunya program kerja baik jangka pendek, menengah dan panjang hal ini akan membantu jalannya perkembangan pendidikan khususnya di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, karena dengan adanya visi, misi dan tujuan serta adanya program akan lebih terarah terus maju menjadi lembaga pendidikan yang lebih bermutu

Strategi Kepala Sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan merumuskan program kerja sekolah karena program kerja sekolah merupakan implementasi dari tujuan dan strategi sekolah.

Hasil penelitian tentang strategi kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu pendidik SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan, menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah berlandaskan visi, misi, tujuan dan program sekolah yang sudah direncanakan dan ditetapkan, serta melibatkan para guru untuk dapat

mempermudah tercapainya tujuan yaitu meningkatkan guru yang bermutu.

Strategi Kepala Sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan yaitu dengan Strategi Formulasi. Strategi Formulasi adalah pembuatan tujuan yang rasional yang meliputi: a) Perumusan Visi dan Misi, b) Perumusan tujuan dan c) Perumusan Program

3. Strategi Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Pada SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Pengembangan ketenagaan dalam hal ini adalah usaha untuk meningkatkan mutu guru serta efisiensi kerja yang berada dalam suatu unit organisasi (sekolah). Pengembangan merupakan rangkaian dan tindak lanjut dari proses manajemen peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan.

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana persiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar – belajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kinerja guru. Seorang guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini di jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Seorang guru profesional menurut Muhaimin, harus mempunyai karakteristik yakni : (1) komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continus improvement*, (2) Menguasai ilmu yang mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoretis dan praktisnya atau sekaligus melakukan “transfer ilmu pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (*implementasi*). (3) Memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Secara rinci, usaha pembinaan dan pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah sebagai berikut:

a. Mengadakan Dan Mengikutsertakan Guru Dalam Forum Ilmiah.

Peran guru dalam masyarakat berbeda dengan profesi lainnya. Oleh karena itu ,perhatian yang diberikan masyarakat terhadap guru pun berbeda. Ada kekhususan, terutama tuntutan untuk menjadi pelopor pembangunan di daerah tempat guru tinggal. Beberapa kompetensi sosial yang perlu dimiliki guru, antara lain; 1) terampil berkomunikasi dengan peserta didik dan orang tua peserta didik, 2) bersikap simpatik, 3) dapat bekerja sama, 4) pandai bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan, 5) memahami lingkungan sekitar.

Strategi Kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan mengikutsertakan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, workshop, dan kursus), studi lanjut, MGMP, serta menyediakan fasilitas penunjang terhadap kinerja guru seperti sarana komunikasi, pengadaan buku penunjang dan jaringan internet.

b. Studi Lanjut

Studi lanjut sangat bermanfaat bagi pengembangan keilmuan seorang guru, Kepala Sekolah selalu memberikan dorongan dan motifasi bagi guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang magister. Karena hal ini sangat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas akademik seorang guru lebih-lebih bagi guru yang akan mengikuti sertifikasi guru dalam jabatan.

Strategi Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan memberikan dorongan dan motifasi bagi guru untuk meningkatkan kualifikasi akademik. Dalam melakukan studi lanjut ada dua jalur yang bisa di tempuh yaitu melalui pendidikan kedinasan (beasiswa dari pemerintah) dan ada yang melalui jalur biaya mandiri (biaya pribadi). Guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan berhasil melakukan studi lanjut jenjang magister semuanya atas inisiatif sendiri atau biaya

sendiri, sudah ada 3 orang guru dari 28 orang guru yang berhasil meraih gelar Magister.

c. Revitalisasi MGMP

Sebagaimana kita ketahui, MGMP merupakan forum atau wadah profesionalisme guru mata pelajaran yang berada pada suatu wilayah kabupaten/kota/kecamatan/sanggar/gugus sekolah. Ruang lingkungannya meliputi guru mata pelajaran pada tingkat MTs/SMP,MA/SMA,dan SMK Negeri dan Swasta, baik yang berstatus PNS maupun swasta. Prinsip kerjanya adalah cerminan kegiatan “dari,oleh,dan untuk guru”dari semua sekolah/sekolah.Atas dasar ini,maka MGMP merupakan organisasi nonstruktural yang bersifat mandiri,berasaskan kekeluargaan,dan tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan lembaga lain.

Strategi Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan mengikutsertakan guru-guru dalam forum MGMP, dengan tujuan; 1) Untuk memotivasi guru guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam merencanakan pembelajaran; 2) Untuk meningkatkan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan; 3) Untuk mendiskusikan permasalahan dan mencari solusi yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari; 4) Untuk membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi; 5) Untuk saling

berbagi informasi dan pengalaman dari hasil lokakarya, seminar, dan lain-lain di bahas bersama-sama.

d. Penyedia Fasilitas Penunjang

Fasilitas belajar merupakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kelancaran proses belajar baik di rumah maupun di sekolah. Dengan adanya fasilitas belajar yang memadai maka kelancaran dalam belajar akan dapat terwujud. Kaitannya dengan fasilitas belajar. Slameto, mengemukakan bahwa “Anak yang sedang belajar selain harus terpenuhi kebutuhan pokoknya, misal makan, pakaian, perlindungan kesehatan dan lain-lain, juga membutuhkan fasilitas belajar seperti ruang belajar, meja, kursi, penerangan, alat tulis-menulis, buku-buku dan lain-lain. Fasilitas belajar itu hanya dapat terpenuhi jika keluarga mempunyai cukup uang.”

Begitu juga dengan pemenuhan kelengkapan fasilitas di sekolah, jika sekolah memiliki kemampuan keuangan yang baik, maka kelengkapan fasilitas penunjang kegiatan belajar siswa dapat terpenuhi dengan baik. Semakin lengkap fasilitas belajar, akan semakin mempermudah dalam melakukan kegiatan belajar.

Sebagaimana dikemukakan oleh S. Nasution, bahwa: “Untuk memperbaiki mutu pengajaran harus di dukung oleh berbagai fasilitas, sumber belajar dan tenaga pembantu antara lain diperlukan sumber-sumber dan alat-alat yang cukup untuk memungkinkan murid belajar

secara individual. Antara lain diperlukan sumber-sumber dan alat-alat yang cukup untuk memungkinkan murid belajar secara individual.”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya fasilitas belajar yang lengkap dan memadai merupakan salah satu faktor dari mutu kinerja sekolah yang efektif. Mutu Sekolah akan berkualitas jika dalam penyelenggaraan kegiatan belajarnya tidak hanya didukung oleh potensi siswa, kemampuan guru dalam mengajar ataupun oleh lingkungan sekolah, akan tetapi juga harus didukung adanya kelengkapan fasilitas belajar siswa yang memadai sehingga penggunaannya akan menunjang kemudahan siswa dalam kegiatan belajarnya.

Strategi Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan melakukan usaha melengkapi Fasilitas penunjang guna menunjang proses kegiatan belajar mengajar (KBM), dalam hal ini Pengadaan sumber belajar seperti, menambah referensi buku-buku untuk di perpustakaan, audio visual, sarana komunikasi, akses internet , sebagai kelengkapan fasilitas belajar siswa yang memadai.

e. Meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru Mengikuti Dalam Program Sertifikasi.

Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan mengikutsertakan dalam program sertifikasi guru. Dengan adanya dorongan dan motivasi yang kuat dari kepala sekolah, guru-guru SMA Negeri 1 Mentaya Hilir

Selatan akan lebih bersemangat dalam mempersiapkan bahan-bahan untuk mengikuti ujian sertifikasi, sehingga guru yang lolos sertifikasi sebagai guru yang profesional. Hal ini merupakan Strategi Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru melalui program sertifikasi

Strategi Kepala Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan a) Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah; b) Studi Lanjut; c) Refitalisasi MGMP; d) Menyediakan Fasilitas Penunjang; dan e) Meningkatkan Tunjangan Kesejahteraan Guru Mengikutsertakan dalam Program Sertifikasi.

4. Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Mutu Tenaga Pendidik Pada SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan

Pengawasan dan evaluasi pendidikan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku dalam organisasi dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pengendalian mutu adalah suatu sistem kendali yang efektif untuk mengkoordinasikan usaha-usaha penjagaan kualitas, dan perbaikan mutu dari kelompok-kelompok dalam organisasi produksi, sehingga diperoleh suatu produksi yang sangat ekonomis serta dapat memuaskan kebutuhan

dan keinginan konsumen.

Menurut Ravianto, Proses pengendalian mutu adalah memutarakan siklus PDCA, yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan sudah melakukan pengendalian mutu guru, hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti bahwa dalam melaksanakan pengendalian mutu guru salah satunya adalah melaksanakan penilaian kinerja guru, kepala sekolah dalam hal ini Bapak Ft sudah melakukan supervisi terhadap guru, baik melalui teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu maupun dalam diskusi kelompok. Dalam melaksanakan pengendalian mutu guru, melakukan beberapa tahapan di antaranya melakukan tahapan PDCA diantaranya adalah; (1) tahapan perencanaan (*Plan*), (2) Tahap Pelaksanaan (*DO*), (3) Tahap Pemeriksaan (*Check*), (4) Tahap Tindakan Perbaikan (*Action*).¹⁴⁸

Selain itu Kepala SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan dalam melakukan pengendalian mutu guru selain menggunakan siklus PDCA juga menggunakan pengendalian antara lain: (a) Pengendalian Langsung; (b) Pengendalian Tidak Langsung; dan (c) Pengawasan berdasarkan pengecualian.

Strategi Kepala Sekolah dalam mengendalikan mutu guru di SMA

¹⁴⁸ Rudy Prihantoro, Konsep Pengendalian Mutu, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h.

Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan adalah dengan melakukan supervisi pendidikan terhadap para guru, Supervisi yang digunakan ada tiga yaitu: a) Pengendalian Langsung; b) Pengendalian Tidak Langsung; dan c) Pengawasan berdasarkan pengecualian, juga melakukan penilaian dengan menggunakan format Daftar Penilaian Kinerja (DP3), Dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah menggunakan siklus PDCA diantaranya adalah; (1) tahapan perencanaan (*Plan*) ,(2) Tahap Pelaksanaan (*DO*), (3) Tahap Pemeriksaan (*Check*), dan (4)Tahap Tindakan Perbaikan (*Action*).



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Model kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri-1 Mentaya Hilir dalam peningkatan mutu tenaga pendidik terdiri dari:
 - a. Model kepemimpinan Transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.
 - b. Model kepemimpinan Situasional adalah ketika seorang, pemimpin atau kepala sekolah dalam memberikan tugas sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Dengan arti pemimpin juga harus pandai membaca situasi dan kondisi, saat memberikan tugas kepada bawanya sehingga tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab, dengan menggunakan empat gaya kepemimpinan yaitu:
 - (1) *telling* (memberitahu) program-program pengembangan budaya religius di sekolah;
 - (2) *Selling* (mempromosikan) program-program pengembangan budaya religius di sekolah;
 - (3) *participating* (berpartisipasi) memberikan kesempatan kepada wakil kepala sekolah, tata usaha, tim pengembangan budaya religius, tenaga pendidik, saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah.
 - (4) *delegating* (mendelegasikan) tugas kepada

wakil kepala sekolah, tata usaha, tim pengembangan budaya religius, tenaga pendidik, sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

2. Strategi mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

- a. Strategi kepala sekolah dalam merencanakan peningkatan mutu guru SMA Negeri I, menunjukkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala SMA Negeri I sudah berlandaskan visi, misi, dan tujuan madrasah yang sudah direncanakan dan ditetapkan serta melibatkan para guru sehingga dapat mempermudah mencapai tujuan yaitu meningkatkan guru yang bermutu sesuai dengan Prinsip-prinsip manajemen strategis Formulasi. Melihat Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi agar selalu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan eksistensinya. Hal tersebut sudah sesuai dengan: a) Perumusan Visi dan Misi, b) Perumusan tujuan dan c) Perumusan Program.
- b. Strategi Kepala sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru SMA Negeri I Mentaya Hilir Selatan dilaksanakan dengan mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, workshop, dan kursus), studi lanjut, revitalisasi MGMP, tunjangan kesejahteraan, penyediaan fasilitas penunjang seperti penyedia fasilitas internet untuk mengakses informasi baru, pembelian buku baru yang menunjang terhadap kinerja guru dan mengikutkan guru dalam program sertifikasi profesi.

c. Strategi Kepala Sekolah dalam mengendalikan mutu guru dilakukan dengan mengadakan evaluasi terhadap perkembangan mutu guru. Dalam hal ini evaluasi yang dilakukan adalah dengan melakukan supervisi pendidikan terhadap para guru, Supervisi yang digunakan ada tiga yaitu: Tehnik kunjungan kelas; pembinaan individu dan diskusi kelompok. Sedangkan untuk pendekatan yang digunakan adalah pendekatan secara langsung (*directif*) dan tidak langsung (*non directif*). Selain menggunakan supervisi pendidikan, kepala madrasah juga melakukan penilaian dengan menggunakan format penilaian yang sudah dibakukan oleh pemerintah yang dikenal dengan Daftar Penilaian Kinerja (DP3). Dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah menggunakan siklus PDCA diantaranya adalah; (1) tahapan perencanaan (*Plan*), (2) Tahap Pelaksanaan (*DO*), (3) Tahap Pemeriksaan (*Check*), dan (4) Tahap Tindakan Perbaikan (*Action*).

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil pelaksanaan strategi pengembangan budaya religius di SMA Negeri-1 Mentaya Hilir Selatan maka rekomendasi yang dikeluarkan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai upaya untuk menciptakan lingkungan sekolah yang agamis, harmonis dan damai maka strategi peningkatan mutu di sekolah penting untuk diterapkan ke seluruh sekolah, instansi pemerintahan dan swasta.

2. Untuk mendukung peningkatan mutu di sekolah menuju suasana sekolah yang agamis perlu dimantapkan kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat di lingkungan sekolah.
3. Strategi peningkatan mutu di sakolah merupakan salah satu cara untuk mengatasi kelemahan seluruh komponen sekolah..

