

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Konsep Pendidikan**

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktifitas kerja. Proses pendidikan dilaksanakan setelah terjadi penerimaan karyawan sebab pendidikan hanya diberikan pada karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Pendidikan ada kalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan atau ditugaskan, namun adakalanya diberikan kepada karyawan sebelum ditempatkan atau ditugaskan. Hal ini tergantung kebijaksanaan perusahaan bersangkutan yang menurut pertimbangannya lebih baik.

Meskipun sistem pendidikan sudah dikenal sejak ribuan tahun yang lalu, namun baru sejak tahun 1940-an orang mulai sadar akan hubungan pendidikan dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Penyelidikan mendukung pendapat bahwa negara-negara dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga mengalami pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat.

Untuk memberi pemahaman akan batasan pendidikan berikut ini dikemukakan sejumlah batasan pendidikan yang dikemukakan para ahli yaitu :

1. Pendidikan ialah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001).
2. Pendidikan ialah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup serta pendidikan dapat diartikan sebagai pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal (Mudyahardjo, 2001:6 )
3. Dalam pengertian yang agak luas pendidikan diartikan sebagai sebuah proses dengan metode-metode tertentu sehingga orang memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan cara bertingkah laku yang sesuai dengan kebutuhan (Muhibinsyah, 2003:10 )
4. Dalam arti luas pendidikan meliputi semua perbuatan dan usaha dari generasi tua untuk mengalihkan pengetahuannya, pengalamannya, kecakapannya, dan ketrampilannya kepada generasi muda sebagai usaha menyiapkannya agar dapat memenuhi fungsi hidupnya baik jasmaniah maupun rohaniah. Artinya pendidikan adalah usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dari segala perbuatannya (Masrun dan Martina, 2003).

Menurut Notoatmodjo (2002) bahwa pendidikan dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya menurut Rochaeti (2005), bahwa pendidikan adalah suatu kegiatan meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Arismunandar (2005) mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Dengan demikian pendidikan tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan individu tetapi pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah, akademik atau perguruan tinggi.

Menurut Soebagio (2000) bahwa pendidikan adalah sebagai usaha untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan atau pendidikan adalah suatu peristiwa penyampaian informasi yang berlangsung dalam situasi komunikasi antar manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 dijelaskan bahwa pendidikan adalah sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, cerdas,

akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan berfungsi menunjang pembangunan bangsa dalam arti yang luas yaitu menghasilkan tenaga-tenaga pembangunan yang terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Menurut Tilaar (2000:132) bahwa proses pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu proses pemberdayaan, yaitu suatu proses untuk mengungkapkan potensi yang ada pada manusia sebagai individu yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada pemberdayaan masyarakat dalam bangsanya.

Dengan demikian, pembangunan pendidikan harus dapat berfungsi mengaitkan dua hal yaitu: pertama menyiapkan tenaga kerja pembangunan dalam rangka pengembangan sumber-sumber manusiawi; dan kedua membina masyarakat yang terbuka, tertib dan dinamis yang makin menjadi landasan bagi terbinanya masyarakat Indonesia yang kokoh dalam proses pembangunan yang berkesinambungan dalam rangka meningkatkan taraf dan kualitas manusia Indonesia. Hanya manusia dan masyarakat yang cerdas yang dapat melaksanakan pembangunan yang berkelanjutan dan masyarakat yang semakin bermutu. Hal ini berarti bahwa pembangunan keseluruhan system pendidikan harus dilaksanakan bersama sesuai dengan pembangunan sektor lainnya.

Tujuan yang hendak dicapai dalam pendidikan adalah untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia,

sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan pendidikan akan menyangkut sistem nilai dan norma-norma dalam suatu konteks kebudayaan, baik dalam kepercayaan dan religi, ideologi dan sebagainya. Dalam menentukan tujuan pendidikan ada beberapa nilai yang harus diperhatikan, antara lain:

- a. *Autonomy*, yaitu memberikan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan secara maksimum kepada individu maupun kelompok untuk dapat hidup mandiri dan hidup bersama dalam kehidupan yang lebih baik.
- b. *Equity*, yaitu memberikan kesempatan kepada seluruh warga masyarakat untuk dapat berpartisipasi dalam kehidupan ekonomi dengan memberikan pendidikan dasar yang sama.
- c. *Survival*, yaitu menjamin pewarisan kebudayaan dari suatu generasi pada generasi berikutnya (Tjokrowinoto, 2000).

Berdasarkan ketiga nilai tujuan tersebut di atas, ternyata pendidikan mengemban tugas untuk menghasilkan generasi yang lebih baik, manusia-manusia yang lebih berkebudayaan. Dengan kata lain tujuan pendidikan adalah untuk mencapai suatu kehidupan yang lebih baik.

Searah dengan tujuan pendidikan nasional bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional dan tanggap terhadap tuntutan zaman.

Menurut Ngalm Purwanto (2002:127), sehubungan dengan jalur pendidikan disebutkan ada dua jalur yaitu:

1. Jalur pendidikan sekolah adalah pendidikan yang diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar yang berkesinambungan.
2. Jalur pendidikan di luar sekolah merupakan pendidikan yang diselenggarakan di luar sekolah melalui kegiatan belajar mengajar yang tidak harus berjenjang dan berkesinambungan.

Selanjutnya dalam menyelenggarakan proses pendidikan nasional diperlukan satuan pendidikan yang dimaksud adalah jalur formal, jalur non formal, maupun jalur informal. Adapun masing-masing satuan jalur pendidikan akan diuraikan sebagai berikut:

1. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.
2. Pendidikan non formal adalah jalur pendidikan di luar jalur pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.
3. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam penyelenggaraan proses pendidikan nasional diperlukan jalur dalam satuan pendidikan yang merupakan wahana yang harus dilalui

oleh setiap peserta didik dalam mengembangkan potensi diri dari setiap tahapan dalam proses pendidikan.

### **2.1.2 Konsep Manajemen Pendidikan**

Pengelolaan satuan pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren/ pusat kegiatan belajar masyarakat) berbasis pada potensi stakeholder di sekitar sekolah. Pengelolaan ini sejalan dengan prinsip Badan Hukum Pendidikan yang akan diterapkan untuk setiap satuan pendidikan. Pengelolaan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu dilakukan seperti halnya pengelolaan pesantren, diserahkan kepada pemangku kepentingan. Pemerintah tidak ikut campur lagi mengurus hal teknis, sehingga kebijakan pemerintah dalam peningkatan mutu hanya difasilitasi dengan kebijakan otonomisasi, standarisasi, akreditasi, dan sertifikasi.

Barangkali tidak ada bidang aktivitas manusia yang lebih penting daripada manajemen, karena tugas dasar dari semua manajer pada semua tingkat dan dalam segala macam organisasi atau lembaga (termasuk lembaga pendidikan) adalah membentuk dan memelihara suatu lingkungan di mana sejumlah manusia, yang bekerjasama dengan kelompok, dapat menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, para manajer disertai tanggung jawab untuk melakukan tindakan yang memungkinkan setiap individu member sumbangannya yang terbaik kepada tujuan kelompok (Rumtini dan Jiyono, 2000).

Istilah manajemen pendidikan dalam penggunaannya merupakan kata yang disandingkan dengan istilah administrasi pendidikan. Walaupun disadari bahwa secara lugas kedua kata tersebut mempunyai makna yang berbeda, sehingga ada beberapa ahli yang tetap membedakannya, namun pada umumnya para pengkaji manajemen pendidikan lebih cenderung menganggapnya sama. Alasan penyamaan kedua istilah tersebut secara substansial (disiplin ilmu) di antara hakikat konsep keduanya mempunyai kesamaan dari segi operasional. Fungsi- fungsi administrasi juga merupakan fungsi pokok manajemen. Bahkan dalam berbagai literatur dikatakan bahwa sesungguhnya inti dari administrasi adalah manajemen itu sendiri (Mulyasa, 2004).

Berdasarkan alasan tersebut di atas, maka penggunaan istilah manajemen pendidikan dalam uraian ini dimaksudkan memiliki makna yang sama dengan administrasi pendidikan. Administrasi pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang bertujuan membantu perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran.

Batasan administrasi pendidikan yang lebih rinci (Arismunandar, 2005) adalah proses penumbuhan aktivitas khusus pendidikan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pembinaan sumber daya sekolah (baik manusia maupun nonmanusia) agar pembina lebih mampu menciptakan situasi mengajar sesuai dengan tujuan sekolah.



Seperti yang dikemukakan dalam batasan di atas, administrasi (kegiatan tertentu) yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas itulah yang disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen adalah kegiatan pengelolaan pendidikan, khususnya sekolah sebagai berikut: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan), dan *evaluation* (penilaian). Dalam pelaksanaan administrasi pendidikan di sekolah, fungsi-fungsi manajemen tersebut menjadi pedoman bagi kepala sekolah dalam mengatur atau mengelola sumber daya sekolah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan (Nurkholis. 2005).

Menurut (Mantja, 2002:96), manajemen pendidikan didefinisikan sebagai gejala aktivitas dalam mengatur, mengkoordinasikan, dan memanfaatkan sumber daya organisasi bagi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan dapat ditinjau dari dua aspek: Manajemen sebagai fungsi dan manajemen sebagai bidang tugas. Manajemen sebagai fungsi terdiri atas; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Manajemen sebagai bidang tugas (operasional) meliputi: manajemen ketenagaan, manajemen kesiswaan, manajemen kurikulum, manajemen hubungan masyarakat.

Manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk mengembangkan dan penyelenggaraan pengajaran dan

pembelajaran. Oleh karena itu, manajemen pendidikan tidak lain adalah penerapan hasil berpikir rasional untuk mengorganisasikan kegiatan yang menunjang pembelajaran. Penerapannya menghasilkan pengetahuan manajemen yang mengkaji dan meneliti prinsip-prinsip dasar yang mencapai tujuannya dengan memiliki kepedulian terhadap nilai-nilai, karena manajemen harus mencapai tujuannya dengan memilih berbagai kemungkinan sebagai pengaruh kebijakan (*policy*) atau politik (*politic*). Perlu diingat bahwa manajemen selalu meletakkan keberpihakan atau kepedulian terhadap unsur-unsur manusia di dalamnya.

Manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang menunjang penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran, sebagaimana dikemukakan di atas, maka tekanan aktualisasinya adalah pada manajemen pengajaran atau pembelajaran yang dalam praktek kegiatannya adalah pada proses belajar mengajar. Kegiatan itu, dalam manajemen pendidikan merupakan substansi manajemen pengajaran (kurikulum). Manajemen pendidikan meletakkan kajian pada berbagai unsur manajemen yang bertujuan untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan pencapaian tujuan pendidikan (Slamet, 2001).

Manajemen pendidikan dijelaskan terdiri atas enam tahapan proses, yaitu: 1) mengidentifikasi prioritas kebutuhan dan masalah organisasi atau lembaga, 2) menetapkan kebutuhan-kebutuhan penyelesaian masalah dan mengidentifikasi kemungkinan alternatif-

alternatif solusi sebagai materi khusus dalam pertemuan, 3) memilih strategi-strategi dari beberapa solusi, 4) implementasi strategi-strategi solusi, termasuk manajemen dan control dari alternative yang dipilih, 5) evaluasi efektivitas kinerja berdasarkan kebutuhan dan ketentuan-ketentuan yang diidentifikasi sebelumnya, dan 6) perbaiki (revisi) tahapan-tahapan untuk menyakinkan bahwa sistem pendidikan berterima, efektif, dan efisien (Kaufman,1972).

Pembinaan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tenaga kesehatan yang dilakukan secara terencana, terus menerus, berkesinambungan dan bersifat terbuka yang mencakup aspek administrasi dan teknis pendidikan. Hal tersebut merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah, institusi diknakes dan masyarakat.

Pemerintah melakukan pembinaan dalam arti mengeluarkan peraturan dan pedoman penyelenggaraan pendidikan termasuk bagaimana pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan tersebut dilaksanakan. Sedangkan institusi bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan wajib melakukan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Pembinaan dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, antara lain melalui supervisi, akreditasi,

penilaian/evaluasi, pelaporan maupun kegiatan lain seperti konsultasi secara langsung/tidak langsung atau secara terstruktur/tidak terstruktur.

Dalam aktivitas institusi pendidikan, pengelolaan merupakan suatu proses upaya pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan sumber daya meliputi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, tanah, gedung dan peralatan serta kepemilikannya dan dana. Penilaian yang dilakukan bukan hanya diarahkan kepada tujuan pendidikan yang telah ditetapkan guna mengetahui tercapai tidaknya tujuan tersebut, akan tetapi juga untuk mengetahui komponen-komponen pendidikan baik faktor masukan, proses maupun keluaran serta lingkungan yang ikut mempengaruhi. Semua penilaian pada akhirnya bermuara pada penilaian terhadap program pendidikan (kurikulum/tujuan pendidikan, isi program, strategi pelaksanaan program, sumber daya pendidikan), proses belajar mengajar (kegiatan dosen, kegiatan mahasiswa, pola interaksi dosen dan mahasiswa serta keterlaksanaan program belajar mengajar) dan hasil belajar (UTS, UAS, akhir pendidikan).

Bimbingan merupakan upaya perbantuan yang diberikan oleh dosen kepada mahasiswa, dosen senior kepada dosen junior, direktur kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan. Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu dalam segi teknis pendidikan dan administrasi institusi diknakes yang bersangkutan (Syafaruddin, 2002).

Pengembangan dalam aktivitas institusi meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan seiring perkembangan IPTEK dan pasar kerja nasional, regional, global melalui peningkatan mutu penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan ketersediaan tenaga kerja. Dalam penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah pemerintah pusat masih memiliki kewenangan yang menyangkut penetapan standar, kurikulum yang bersifat nasional, dan kebijakan penilaian pendidikan yang berstandar nasional (Fatah, 2003).

### **2.1.3 Tugas dan Peran Guru**

Guru merupakan pekerjaan profesional memerlukan keahlian khusus sebagai pendidik/pengajar. Jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan. Tugas guru sebagai profesi meliputi: mendidik, mengajar dan melatih. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan yang diperlukan oleh masyarakat lingkungannya dalam menyelesaikan aneka ragam permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, disebutkan dalam Pasal 1 bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Dari pengertian di atas nampak bahwa guru mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dengan demikian, peran guru sangat dominan dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang berkualitas.

Jenis tugas guru sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 dapat dikategorikan sebagai kegiatan tatap muka atau bukan tatap muka, yang meliputi: 1) Merencanakan pembelajaran; 2) Melaksanakan pembelajaran; 3) Menilai hasil pembelajaran; 4) Membimbing dan melatih peserta didik; dan 5) Melaksanakan tugas tambahan. Selanjutnya tugas guru tersebut di atas akan diuraikan berikut ini.

#### 1. Merencanakan Pembelajaran

Perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Perencanaan pembelajaran adalah proses dalam membuat persiapan pembelajaran. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik, maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan improvisasi sendiri tanpa acuan yang jelas. Mengacu pada

hal itu, guru diharapkan dapat melakukan persiapan pembelajaran baik menyangkut materi pembelajaran maupun kondisi psikis dan psikologis yang kondusif bagi berlangsungnya proses pembelajaran.

Perencanaan pembelajaran yang dilakukan hendaknya dilakukan guru menurut Diknas (2004:38) meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD);
- b. Mendeskripsikan tujuan pembelajaran yang akan dicapai setelah pembelajaran berakhir;
- c. Menentukan pemetaan materi pembelajaran sesuai dengan kompetensi yang ditentukan yang bertujuan untuk mengoperasionalkan program kerja pengajaran;
- d. Mengorganisir pokok-pokok materi sesuai dengan kompetensi yang akan disajikan;
- e. Melakukan pengalokasian waktu; penentuan alokasi waktu pada setiap kompetensidasar didasarkan pada jumlah minggu efektif dan alokasi waktu mata pelajaran per minggu dengan mempertimbangkan kompetensi dasar, keluasan, tingkat kesulitan.
- f. Menentukan metode pembelajaran yang sesuai (ceramah, presentase power point, penugasan, diskusi);
- g. Merencanakan prosedur pembelajaran;

- h. Menentukan media pembelajaran/peralatan praktikum (bahan) yang akan dijadikan acuan.
- i. Menentukan sumber belajar yang sesuai (buku, modul, surat kabar, program komputer);

Perencanaan pembelajaran mutlak dilakukan guru, sehingga arah kegiatan pembelajaran jelas. Skenario pembelajaran harus dibuat dan dituangkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran. Guru wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah.

## 2. Melaksanakan Pembelajaran

Kegiatan pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari rencana pembelajaran. Kegiatan terpenting dalam proses pembelajaran adalah menciptakan kondisi dan situasi sebaik-baiknya sehingga memungkinkan para siswa belajar secara berdaya guna dan berhasil guna. Selain itu kondisi dan situasi tersebut perlu diciptakan sedemikian rupa sehingga proses komunikasi baik dua arah maupun multi arah antara guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat berjalan secara demokratis.

Melaksanakan pembelajaran merupakan kegiatan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru. Kegiatan tersebut merupakan kegiatan tatap muka sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru. Penjelasan kegiatan tatap muka adalah sebagai berikut:



- a. Kegiatan tatap muka atau pembelajaran terdiri dari kegiatan penyampaian materi pelajaran, membimbing dan melatih peserta didik terkait dengan materi pelajaran, dan menilai hasil belajar yang terintegrasi dengan pembelajaran dalam kegiatan tatap muka;
- b. Menilai hasil belajar yang terintegrasi dalam proses pelaksanaan pembelajaran tatap muka antara lain berupa penilaian akhir pertemuan atau penilaian akhir tiap pokok bahasan merupakan bagian dari kegiatan tatap muka;
- c. Kegiatan tatap muka dapat dilakukan secara langsung atau termediasi dengan menggunakan media antara lain video, modul mandiri, kegiatan observasi/eksplorasi;
- d. Kegiatan tatap muka dapat dilaksanakan antara lain di ruang teori/kelas, laboratorium, studio, bengkel atau di luar ruangan;
- e. Waktu pelaksanaan kegiatan pembelajaran atau tatap muka sesuai dengan durasi waktu yang tercantum dalam struktur kurikulum sekolah.

Sebelum pelaksanaan kegiatan tatap muka, guru diharapkan melakukan persiapan, antara lain pengecekan dan/atau penyiapan fisik kelas/ruangan, bahan pelajaran, modul, media, dan perangkat administrasi.

### 3. Menilai Hasil Pembelajaran

Menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses

dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Melalui penilaian hasil pembelajaran diperoleh informasi yang bermakna untuk meningkatkan proses pembelajaran berikutnya serta pengambilan keputusan lainnya. Menilai hasil pembelajaran dilaksanakan secara terintegrasi dengan tatap muka seperti ulangan harian dan kegiatan menilai hasil belajar dalam waktu tertentu seperti ujian tengah semester dan akhir semester. Pelaksanaan penilaian dilakukan dengan menggunakan tes dan nontes. Penilaian nontes dapat berupa pengamatan dan pengukuran sikap serta penilaian hasil karya dalam bentuk tugas, proyek fisik atau produk jasa.

- a. Penilaian dengan tes, meliputi: 1) Tes dilakukan secara tertulis atau lisan, dalam bentuk ulangan harian, tengah semester, dan ujian akhir semester. Tes ini dilaksanakan sesuai dengan kalender pendidikan atau jadwal yang telah ditentukan; 2) Tes tertulis dan lisan dilakukan di dalam kelas; dan 3) Pengolahan hasil tes dilakukan di luar jadwal pelaksanaan tes.
- b. Penilaian nontes berupa pengamatan dan pengukuran sikap, meliputi: 1) Pengamatan dan pengukuran sikap sebagai bagian tidak terpisahkan dari proses pendidikan, dilaksanakan oleh guru dengan tujuan untuk melihat hasil pendidikan yang tidak dapat diukur dengan tes tertulis atau lisan; 2) Pengamatan dan pengukuran sikap dapat dilakukan di dalam kelas menyatu dengan proses tatap muka, dan atau di luar kelas; 3)

Pengamatan dan pengukuran sikap yang dilaksanakan di luar kelas merupakan kegiatan di luar jadwal tatap muka.

- c. Penilaian nontes berupa penilaian hasil karya, meliputi: 1) Penilaian hasil karya peserta didik dalam bentuk tugas, proyek fisik atau produk jasa, portofolio, atau bentuk lain dilakukan di luar jadwal tatap muka; dan 2) Adakalanya dalam penilaian ini, guru harus menghadirkan peserta didik agar untuk menghindari kesalahan pemahaman dari guru, jika informasi dari peserta didik belum sempurna.

#### 4. Membimbing dan Melatih Peserta Didik

Membimbing dan melatih peserta didik dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu: membimbing atau melatih peserta didik dalam proses tatap muka, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler.

##### a. Bimbingan dan latihan pada proses tatap muka

Bimbingan dan latihan pada kegiatan pembelajaran adalah bimbingan dan latihan yang dilakukan agar peserta didik dapat mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

##### b. Bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler, meliputi: 1)

Bimbingan dalam kegiatan intrakurikuler terdiri dari pembelajaran perbaikan (*remedial teaching*) dan pengayaan (*enrichment*) pada mata pelajaran yang diampu guru; 2) Kegiatan pembelajaran perbaikan merupakan kegiatan bimbingan dan latihan kepada peserta didik yang belum menguasai kompetensi yang harus

dicapai; 3) Kegiatan pengayaan merupakan kegiatan bimbingan dan latihan kepada peserta didik yang telah menguasai kompetensi yang ditentukan lebih cepat dari alokasi waktu yang ditetapkan dengan tujuan untuk memperluas atau memperkaya perbendaharaan kompetensi; 4) Bimbingan dan latihan intrakurikuler dilakukan dalam kelas pada jadwal khusus, disesuaikan dengan kebutuhan, tidak harus dilaksanakan dengan jadwal tetap setiap minggu.

- c. Bimbingan dan latihan dalam kegiatan ekstrakurikuler, meliputi: 1) Kegiatan ekstrakurikuler bersifat pilihan dan wajib diikuti peserta didik; 2) Kegiatan ekstrakurikuler dilakukan sesuai jadwal yang telah ditentukan; 3) Jenis kegiatan ekstrakurikuler, antara lain: pramuka, olimpiade/lomba kompetensi siswa, olahraga, kesenian, Karya Ilmiah Remaja, kerohanian, Paskibra, Pecinta Alam, Palang Merah Remaja (PMR), Jurnalistik, Unit Kesehatan Sekolah (UKS), dan Fotografi,

#### 5. Melaksanakan Tugas Tambahan

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 24 ayat (7) menyatakan bahwa guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan, wakil kepala satuan pendidikan, ketua program keahlian satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, bengkel, atau unit produksi. Selanjutnya, sesuai dengan isi Pasal 52 ayat (1) huruf e, guru dapat diberi tugas tambahan yang melekat pada tugas pokok

misalnya menjadi pembina pramuka, pembimbing kegiatan karya ilmiah remaja, dan guru piket.

Berdasarkan tugas guru tersebut, menjadi variabel yang perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan khususnya di SMA Negeri 1 Kabaena.

Pendekatan dalam pembelajaran dewasa ini menitikberatkan pada belajar siswa (*student-centered learning*), namun hal itu tidak berarti peran guru dalam proses pembelajaran menjadi tidak penting, bahkan dalam kenyataan hal itu justru akan menuntut kemampuan guru untuk mendorong terjadinya belajar siswa melalui berbagai cara baru (inovasi) agar dalam mengelola pembelajaran dapat menciptakan situasi kondusif bagi berkembangnya belajar siswa secara optimal.

Proses pembelajaran/belajar mengajar, peran guru amat penting dalam mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif bagi pencapaian tujuan pendidikan, secara sederhana dalam suatu kegiatan pendidikan/pembelajaran seorang guru mempunyai tugas untuk melaksanakan perencanaan tentang apa dan bagaimana suatu proses pembelajaran, dengan rencana tersebut kemudian guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, dalam proses ini guru menentukan strategi, metoda, serta media pembelajaran yang digunakan guna menciptakan proses pembelajaran yang efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana pembelajaran. Langkah berikutnya adalah evaluasi sebagai cara untuk

mengetahui bagaimana pencapaian tujuan dalam bentuk kompetensi-kompetensi siswa yang dicapai setelah mengikuti proses pembelajaran.

Guru memiliki tugas yang beragam yang berimplementasi dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut meliputi bidang profesi, bidang kemanusiaan dan bidang kemasyarakatan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup dan kehidupan. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Kinerja guru sebagai pelaksanaan tugas dan kewajiban sebagai pendidik merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pendidikan. Apapun tujuan-tujuan dan putusan-putusan penting tentang pendidikan yang dibuat oleh para pembuat kebijakan sebenarnya dilaksanakan dalam situasi belajar mengajar di kelas. Sementara itu, tugas/kewajiban guru menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, disebutkan dalam Pasal 20 sebagai berikut:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;

2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Kutipan undang-undang tersebut menunjukkan bahwa kewajiban guru pada dasarnya merupakan kegiatan yang harus dilakukan guru dalam menjalankan peran dan tugasnya di sekolah, dimana aspek pembelajaran merupakan hal utama yang harus dilaksanakan oleh guru guna meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik yang cukup dominan dalam proses pembelajaran.

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan adalah memosisikan dirinya sebagai orang tua ke dua. Dimana ia harus menarik simpati dan menjadi idola para siswanya. Adapun yang diberikan atau disampaikan guru hendaklah dapat memotivasi hidupnya terutama dalam belajar. Bila seorang guru berlaku kurang menarik, maka kegagalan awal akan tertanam dalam diri siswa.

Guru adalah posisi yang strategis bagi pemberdayaan dan pembelajaran suatu bangsa yang tidak mungkin digantikan oleh unsur manapun dalam kehidupan sebuah bangsa sejak dahulu. Semakin signifikannya keberadaan guru melaksanakan peran dan tugasnya semakin terjamin terciptanya kehandalan dan terbinanya kesiapan seseorang. Dengan kata lain potret manusia yang akan datang tercermin dari potret guru di masa sekarang dan gerak maju dinamika kehidupan sangat bergantung dari "citra" guru di tengah-tengah masyarakat.

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi siswa. Kehadiran guru tidak tergantikan oleh unsur yang lain, lebih-lebih dalam masyarakat yang multikultural dan multidimensional, dimana peranan teknologi menggantikan tugas-tugas guru sangat minim. Guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Guru profesional diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Profesionalisme guru sebagai ujung tombak di dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat perhatian (Depdiknas, 2005).

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah



merupakan salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Secara lebih rinci tugas guru berpusat pada:

1. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.
3. Membantu perkembangan aspek-aspek pribadi seperti sikap, nilai-nilai, dan penyusuaian diri. demikianlah dalam proses belajar mengajar guru tidak terbatas sebagai penyampai ilmu pengetahuan akan tetapi lebih dari itu ia bertanggung jawab akan keseluruhan perkembangan kepribadian siswa ia harus mampu menciptakan proses belajar yang sedemikian rupa sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar aktif dan dinamis dalam memenuhi kebutuhan dan menciptakan tujuan. (Slameto, 2002)

Begitu pentingnya peranan guru dalam keberhasilan peserta didik maka guru mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan yang ada dan meningkatkan kompetensinya sebab guru pada saat ini bukan saja sebagai pengajar tetapi juga sebagai pengelola proses belajar mengajar. Sebagai orang yang mengelola proses belajar mengajar tentunya harus mampu meningkatkan kemampuan dalam membuat perencanaan pelajaran, pelaksanaan dan pengelolaan pengajaran yang efektif, penilaian hasil belajar objektif, sekaligus

memberikan motivasi pada peserta didik dan juga membimbing peserta didik terutama ketika peserta didik sedang mengalami kesulitan belajar.

Salah satu tugas yang dilaksanakan guru di sekolah adalah memberikan pelayanan kepada siswa agar mereka menjadi peserta didik yang selaras dengan tujuan sekolah. Guru mempengaruhi berbagai aspek kehidupan baik sosial, budaya maupun ekonomi. Dalam keseluruhan proses pendidikan, guru merupakan faktor utama yang bertugas sebagai pendidik. Guru harus bertanggung jawab atas hasil kegiatan belajar anak melalui interaksi belajar mengajar. Guru merupakan faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya proses belajar dan karena guru harus menguasai prinsip-prinsip belajar di samping menguasai materi yang disampaikan dengan kata lain guru harus menciptakan suatu kondisi belajar yang sebaik-baiknya bagi peserta didik, inilah yang tergolong kategori peran guru sebagai pengajar.

Guru juga berperan sebagai pembimbing artinya memberikan bantuan kepada setiap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Oemar (2002) yang mengatakan bimbingan adalah proses pemberian bantuan terhadap individu untuk mencapai pemahaman diri dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah, keluarga serta masyarakat.

Sehubungan dengan peranannya sebagai pembimbing, seorang guru harus:

1. Mengumpulkan data tentang siswa.
2. Mengamati tingkah laku siswa dalam situasi sehari-hari.
3. Mengenal para siswa yang memerlukan bantuan khusus.
4. Mengadakan pertemuan atau hubungan dengan orang tua siswa, baik secara individu maupun secara kelompok, untuk memperoleh saling pengertian tentang pendidikan anak.
5. Bekerjasama dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lainya untuk membantu memecahkan masalah siswa.
6. Membuat catatan pribadi siswa serta menyiapkannya dengan baik.
7. Menyelenggarakan bimbingan kelompok atau individu.
8. Bekerjasama dengan petugas-petugas bimbingan lainnya untuk membantu memecahkan masalah siswa.
9. Menyusun program bimbingan sekolah bersama-sama dengan petugas bimbingan lainnya.
10. Meneliti kemajuan siswa, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

Peran guru sebagai pengajar dan pembimbing memiliki keterkaitan yang sangat erat dan keduanya harus dilaksanakan secara berkesinambungan dan sekaligus berinterpenetrasi dan merupakan keterpaduan antara keduanya.

Sehubungan dengan fungsinya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing, maka diperlukan adanya berbagai peranan pada diri guru.

Peranan guru akan senantiasa menggambarkan pola tingkah laku yang diharapkan dalam berbagai interaksinya, baik dengan siswa, sesama guru maupun dengan staf yang lain. Dari berbagai kegiatan interaksi belajar mengajar, dapat dipandang sebagai sentral bagi peranannya. Sebab baik disadari atau tidak bahwa sebagian dari waktu dan perhatian guru banyak dicurahkan untuk menggarap proses belajar mengajar dan berinteraksi dengan siswanya.

Adapun peranan dan tugas guru adalah sebagai berikut:

- a. Pada saat akan dimulainya sesuatu modul guru harus mempelajari segala masalah tentang pelaksanaan modul.
- b. Pada saat berlangsungnya proses belajar, guru harus kreatif sesuai dengan hakikat proses belajar dengan modul, yaitu:
  - 1) Melaksanakan tugas yang digariskan dalam pedoman guru
  - 2) Siswa tidak boleh mengerjakan lembaran kerja sebelum selesai dengan lembaran kegiatan yang mendahuluinya.
  - 3) Siswa tidak perlu segera menyelesaikan modul
  - 4) Memberikan kesempatan pada siswa untuk mengajukan pertanyaan.
  - 5) Guru mengadakan pengecekan keliling.
- c. Pada saat siswa selesai dengan seluruh kegiatan siswa dan lembaran kerja, maka peranan dan tugas guru adalah:
  - 1) Mencek penguasaan anak pada isi modul

- 2) Jangan cepat-cepat mengambil modul yang kelihatan mudah selesai tetapi belum diserahkan.
  - 3) Memberikan tes pada anak yang telah selesai mengerjakan lembaran kegiatan dan lembaran kerja.
- d. Pada saat siswa telah menyelesaikan tes akhir modul, maka peranan dan tugas guru adalah:
- 1) Bagi siswa yang telah selesai tes dengan score 75 % dapat diberi tugas pengayaan dan kesempatan mengikuti modul berikutnya.
  - 2) Anak dengan score di bawah 75 %, guru harus segera melakukan indentifikasi item-item yang tidak dapat diselesaikan.
  - 3) Siswa dengan score minimal, guru harus memberikan bimbingan khusus, atau bimbingan pada pihak lembaga bimbingan.
- e. Dalam proses memberikan umpan balik bagi kepentingan penyempurnaan modul, guru-guru diharapkan memberi saran perbaikan terutama yang belum termuat pada format evaluasi.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian kemampuan profesionalnya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran peserta didik. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang tumbuh, berkembang, berinteraksi dengan

manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah peserta didiknya.

Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari peserta didik, orang tua maupun masyarakat. Oleh karena itu, untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

#### **2.1.4 Konsep Mutu Pendidikan**

Mutu merupakan suatu konsep yang kompleks sehingga tidak mudah untuk didefinisikan dan diukur. Pengertian mengenai mutu yang diungkapkan oleh seseorang akan berbeda dengan yang lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2000:677), disebutkan mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Sedangkan menurut Hamalik (2000:33), pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dan dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik.

Sehubungan dengan dunia pendidikan, mutu dapat diartikan sebagai suatu hal yang dapat membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. *Quality is similar in nature to goodness, beauty, and truth;*

*and ideal with there can be no compromise. Quality products are things of perfection made with no expense. They are valuable and convey prestige to their owner* (Sallis, 2003).

Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik. Sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar.

Korelasi mutu dengan pendidikan yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad (2006:8), mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.

Dalam dinamika pembangunan di Indonesia dewasa ini, salah satu isu yang selalu muncul adalah rendahnya mutu pendidikan. Dalam hal ini, setidaknya ada lima pandangan dalam melihat masalah mutu pendidikan yang muncul, yaitu:

1. Mutu pendidikan dilihat dari prestasi belajar siswa yang mengukur pengetahuan kognitif. Dalam pandangan ini, mutu pendidikan ditentukan oleh struktur dasar keilmuan yang ketat. Pembakuan secara terpusat dilakukan mulai dari kurikulum, pokok bahasan,

metode pengajaran, pengadaan sarana dan prasarana, sampai dengan evaluasi belajar, dengan maksud agar setiap materi kurikulum dapat diserap oleh siswa.

2. Mutu pendidikan dari prosesnya. Pandangan ini menganggap kurikulum tidak perlu terstruktur ketat, yang penting adalah siswa dapat secara aktif belajar.
3. Mutu pendidikan dari masukannya seperti guru, alat-alat pelajaran, buku pelajaran, perpustakaan dan prasarana pendidikan.
4. Mutu pendidikan dari efektivitas dan efisiensi pengelolaan satuan pendidikan.
5. Mutu pendidikan dilihat dari relevansinya dengan dunia kerja.

Sorotan terhadap mutu pendidikan memang sangat logis. Sorotan terhadap relevansi pendidikan sebagai cerminan dari mutu pendidikan yang rendah setidaknya disebabkan oleh dua alasan, yaitu:

1. Praktik pendidikan dirasakan selama ini terlalu teoritis dan kurang sinergis

Menurut Usman (2002), pendidikan kurang membumi dalam praktik kehidupan nyata. Pendidikan tidak mampu mengakomodasikan kebutuhan masyarakat (aspek sosiologis), falsafah bangsa (aspek filosofis), hakekat anak didik (aspek psikologis), dan hakekat pengetahuan (aspek bidang ilmu) secara sinergis. Padahal menurut Bolton (2000) *dalam* Umaedi (2008), keempat aspek tersebut harus dipadukan secara sinergi dalam satu



sistem kehidupan nyata (*real life system*) yang lebih bermakna (*meaningful*), sehingga dapat menciptakan manusia yang tidak hanya mempunyai pola pikir yang tinggi, tetapi diikuti pula oleh daya rohani, fisik dan sosial yang tinggi.

2. Terjadinya *mismatch* dunia pendidikan dengan kebutuhan kehidupan

Menurut Umaedi (2008), lembaga pendidikan formal seperti sekolah dan perguruan tinggi berjalan terpisah (*fragmentary*). Lembaga cenderung lebih mengedepankan profesionalitas dan mengesampingkan adaptabilitas. Dampaknya tidak hanya pada jumlah pengangguran, tetapi juga pada lulusan yang telah bekerja pun kurang dapat memberikan kontribusi secara proaktif bagi dirinya sendiri, keluarga, agama, masyarakat, maupun bangsa dan negara. Tidak mengherankan kalau sebagian orang yang telah bekerja, justru menjadi beban bagi lembaganya. Kasus korupsi, kolusi, nepotisme, perebutan kekuasaan, rendahnya citra hukum, rendahnya disiplin masyarakat, meningkatnya kasus narkoba dan kejahatan, lambannya pemulihan krisis ekonomi dan sosial yang marak dewasa ini, merupakan sebagian bukti bahwa pendidikan yang selama ini dilaksanakan kurang bermakna.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring dengan perubahan

jaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntunan kehidupan masyarakat.

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan (Depdiknas, 2006) yaitu:

1. Hasil akhir pendidikan
2. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
3. Proses pendidikan
4. Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa)
5. *Raw input* dan lingkungan

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangible* seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya (Sahertian, 2000).

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas mensinkronkan berbagai input atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai (Jalal, 2001).

Adapun instrumental input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kinerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap

positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, kontrol dengan pembukuan yang jelas.

Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode. Begitu pula dengan *raw input* dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah (Haryono Agung, 2005).

#### **2.1.5 Program Peningkatan Mutu Pendidikan**

Upaya perbaikan pada lembaga pendidikan tidak sederhana yang dipikirkan karena butuh perbaikan yang berkelanjutan. Adapun program dalam meningkatkan mutu pendidikan, adalah:

##### **1. Memperkuat kurikulum**

Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, keterampilan, dan

keahlian, dan dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi. Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba kurikulum berbasis kompetensi (KBK).

Kurikulum uji coba tersebut didasarkan pada pendekatan yaitu:

- a. Pengasaan aspek kognitif dalam bentuk kemampuan
- b. Penguasaan aspek afektif yang lebih komprehensif
- c. Penguasaan aspek keterampilan dalam bentuk kapasitas profesional.

Kompetensi itu hendaknya dapat membentuk suatu kapasitas yang utuh dan komprehensif sehingga tidak direduksi menjadi keterampilan siap pakai. Hitt & Robert (1997), mengemukakan kompetensi yang berada dalam suatu keutuhan dan komprehensif dengan kapasitas lainnya (Azra, 2003).

Kompetensi mensyaratkan tiga elemen dasar yaitu *basic, knowledge, skill (intellectual skill, participation skill), and disposition*. Melalui proses pembelajaran yang efektif, dari tiga elemen dasar ini dapat dibentuk kompetensi dan komitmen untuk setiap keputusan yang diambil. Kapasitas ini harus menjadi muatan utama kurikulum dan menjadi landasan bagi pengembangan proses pembelajaran dalam rangka pembentukan kompetensi.

## 2. Memperkuat kapasitas manajemen sekolah

Dewasa ini telah banyak digunakan model-model dan prinsip-prinsip manajemen modern terutama dalam dunia bisnis untuk kemudian diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi dalam dunia pendidikan adalah *School Based Management*.

Dalam rangka desentralisasi di bidang pendidikan, model ini mulai dikembangkan untuk diterapkan. Diproposisikan bahwa manajemen berbasis sekolah akan memperkuat rujukan referensi nilai yang dianggap strategis dalam arti memperkuat relevansi, memperkuat partisipasi masyarakat dalam keseluruhan kegiatan pendidikan, memperkuat preferensi nilai pada kemandirian dan kreativitas baik individu maupun kelembagaan, dan memperkuat dan mempertinggi kebermaknaan fungsi kelembagaan sekolah.

## 3. Memperkuat sumber daya tenaga kependidikan

### a. Memperkuat sistem pendidikan tenaga kependidikan

Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (*human investmen*), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajaran.

Menurut Thurow *dalam* Sularso (2002), perolehan keahlian itu memerlukan perubahan dalam sistem pembelajaran

karena alasan: (1) keahlian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan akan semakin tinggi dan berubah sangat cepat; (2) Keahlian yang diperlukan sangat tergantung pada teknologi dan inovasi baru, maka banyak dari keahlian itu harus dikembangkan dan dilatih melalui pelatihan dalam pekerjaan; dan (3) kebutuhan akan keahlian itu didasarkan pada keahlian individu.

b. Memperkuat kepemimpinan

Dalam fondasi berbagai karakteristik pribadi, pimpinan lembaga pendidikan perlu menciptakan visi untuk mengarahkan lembaga pendidikan dan karyawannya. Dalam konteks ini, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya lembaga pendidikan pada rumusan kebutuhan pengguna jasa pendidikan, menumbuhkan *sense of team work* dalam pekerjaan, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjebatani keadaan lembaga pendidikan sekarang dan masa yang akan datang.

c. Meningkatkan mutu mengajar melalui program inovatif berbasis kompetensi

Selama ini sekolah terutama guru masih sangat terbatas dalam melakukan inovasi-inovasi pembelajaran. Disisi lain, upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jenis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan tersebut dikenalkan pada

inovasi-inovasi pembelajaran. Tetapi dari pengalaman empirik tampaknya upaya-upaya itu belum secara signifikan membawa perubahan dalam arti peningkatan mutu hasil belajar.

Pengembangan bahan ajar, pengembangan strategi dan metode pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi, dan pengembangan MBS. Kebutuhan akan inovasi itu dapat dilihat dalam dua hal yaitu untuk kepentingan inventions dan untuk kepentingan perubahan kultural sekolah, sehingga terbangun suatu kultur yang (1) berorientasi inovasi, (2) menumbuhkan kebutuhan untuk terus maju dan meningkat, (3) kebutuhan untuk berprestasi, (4) inovasi adalah sebagai suatu kebutuhan.

d. Mengoptimalkan fungsi-fungsi tenaga kependidikan

Di sekolah-sekolah selama ini yang berperan utama adalah guru. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknisi, maupun pustakawan. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu terdapat guru mengajar bukan berdasarkan keahliannya. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang baik diperlukan fungsi-fungsi kependidikan yang saling mendukung, sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal.

4. Perbaikan yang berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuos quality Improvement* atau CQI) dan proses *Continuous*



*pross Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara inkriminal mewujudkan visi tersebut (Kubick & Katheleen. 2001).

Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. *Pertama*, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru small achieveable project. Proses perbaian berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA *Plan, Do, Check, Membina Mutu Pendidikan Action*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang never ending, dan berlaku pada semua fase organisasi/ lembaga.

Secara umum langkah-langkah strategi upaya meningkatkan mutu sekolah, dapat pula dilakukan melalui:

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap 4 hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambian keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.

3. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer*, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.
4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.
5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.

6. Adanya *guidelines* dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.
7. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.
8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.
9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan *capacity building* mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran

barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.

Bagi sekolah yang sudah beroperasi paling tidak ada 6 (enam) langkah strategi, yaitu: 1) evaluasi diri *self assessment*; 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) Perencanaan; 4) Pelaksanaan; 5) Evaluasi; dan 6) Pelaporan. Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Evaluasi diri *self assessment*

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi sekolah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat *brainstorming* yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah.

Kegiatan ini bertujuan: a) Mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami; b) Refleksi/Mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran/keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu *sense of quality*; c) Merumuskan titik tolak *point of departure* bagi sekolah/madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal

mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki.

## 2. Perumusan visi, misi, dan tujuan

Bagi sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal/pertama yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/penyelenggara pendidikan. Dalam kasus sekolah/madrasah negeri kepala sekolah bersama guru mewakili pemerintah kab/kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat atau orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah ke masa depan akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 23 tahun 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan/diinginkan dan diimpikan dalam jangka panjang itu, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut visi. Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya. Sedangkan misi, merupakan jabaran dan visi atau merupakan

komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi. Tujuan merupakan tahapan antara, atau tonggak tonggak penting antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam bentuk visi-misi. Tujuan-tujuan antara ini sebagai tujuan jangka menengah kalau tiba saatnya berakhir (tahun yang ditetapkan) akan disusul dengan tujuan berikutnya, sedangkan visi dan misi (relatif/pada umumnya) masih tetap. Tujuan (jangka menengah), dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan-tujuan jangka pendek (1 tahun) inilah yang rincian persiapannya dalam bentuk perencanaan.

### 3. Perencanaan

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab: apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan/disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-

---

perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

### 4. Pelaksanaan

Apabila bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/ penggerakkan atau pimpinan

Tahap pelaksanaan, dalam hal ini 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). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

Selanjutnya langkah strategi dalam upaya peningkatan mutu sekolah melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) didasarkan pada input, proses dan output pendidikan.

#### 1. Input Pendidikan

Dalam input pendidikan ini meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan (e) fokus pada pelanggan.

#### 2. Proses

Dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu: (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi, (b) Kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) Lingkungan sekolah aman dan tertib, (d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (e) Sekolah

memiliki budaya mutu, (f) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

### 3. Output yang diharapkan

Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa NEM, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir (kritis, kreatif, nalar, rasionalog, induktif, deduktif dan ilmiah. Dan output non akademik, berupa keingintahuan tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, dan kesenian dari para peserta didik.

Strategi peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan dengan mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi. Sementara itu, menurut Depdiknas fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, ekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.



## 2. Pengelolaan Kurikulum

Sekolah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Sekolah juga di beri kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

## 3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

## 4. Pengelolaan ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah kecuali guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

## 5. Pengelolaan keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Sekolah juga harus di beri kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

## 6. Pelayanan siswa

Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau memasuki dunia kerja hingga pengurusan alumni dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

## 7. Hubungan sekolah dan masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

Berdasarkan uraian di atas, nyatalah pemberian kewenangan pengelolaan (manajemen) pendidikan di tingkat sekolah dapat dibagi ke dalam dua kategori. *Pertama*, dari aspek fungsinya, yang mencakup: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan (*planning, organizing, actuating, controlling*), dan kepemimpinan (*leading*). Fungsi-fungsi ini dilaksanakan oleh sekolah, baik oleh kepala sekolah, guru, dan atau komite sekolah. *Kedua*, bidang teknis yang dikelola oleh sekolah dengan fungsi-fungsi tersebut, yaitu: (a) perencanaan dan evaluasi, (b) pengembangan kurikulum, (c) proses pembelajaran, (d) personil (ketenagaan), (e) keuangan, (f) fasilitas sekolah (sarana-

### 2.1.6 Peran Kepala Sekolah Dalam Program Peningkatan Mutu Pendidikan

Kepala sekolah merupakan figur kunci dalam aktivitas pengembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan otoritas dalam program-program

membuat struktur organisasi, memilih orang-orang yang kompeten untuk menjalankan tugas dan menyiapkan sumber daya pendukung yang sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugas dengan penuh dedikasi dan keikhlasan demi tercapainya tujuan sekolah. Mengontrol adalah membandingkan proses dan hasil pekerjaan dengan rencana yang telah ditetapkan bersama.

Surya Dharma menjelaskan secara detail peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang diklasifikasikan menjadi 5 kategori, yaitu mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola sistem informasi, dan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Dalam mengelola tenaga kependidikan kepala sekolah harus mampu merencanakan, menempatkan dan membina tenaga kependidikan. Kegiatan-kegiatan pengelolaan kesiswaan meliputi penerimaan siswa baru, pengembangan potensi siswa sesuai minat, bakat, kreativitas dan kemampuan, menerapkan sistem bimbingan dan konseling. Kegiatan-kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana terdiri dari menyusun kebutuhan fasilitas, mengadakan fasilitas, pemeliharaan fasilitas dan inventarisasi fasilitas. Adapun kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat meliputi perencanaan dan pembinaan kerja sama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Kepala sekolah adalah orang yang diberi amanat mengelola, menghimpun dan memanfaatkan serta menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah menurut Mondy, Noe dan Premaux sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala adalah sebagai human resource manager yakni "*individuals who normally act in an advisory (or staff) capacity when working with other (line) manager regarding human resource matters,*" (individu-individu yang biasanya bertindak sebagai penasihat (atau staf khusus) ketika bekerja dengan manajer lain terkait dengan permasalahan sumber daya manusia).

Ibrahim Badafal juga mengadakan perincian secara detail tentang kegiatan manajemen sekolah. Kegiatan-kegiatan itu ia dasarkan pada pendapat Sergiovanni yang terdiri dari kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

b. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)

Di samping sebagai manajer kepala sekolah juga sebagai seorang pemimpin (*leader*). Kegiatan manajemen dan *leadership* (kepemimpinan) adalah suatu aktivitas berbeda. Namun demikian aktivitas *leadership* dibangun atas dasar aktivitas manajemen yang kredibel. Sebagai *leader* atau pemimpin, kepala sekolah harus mampu menggerakkan dan mengarahkan para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Kepala

sekolah hendaknya dapat menciptakan aktivitas kepemimpinan yang berwibawa dan menyenangkan bagi semua bawahan sehingga mereka mau menjalankan tugas-tugas dengan senang hati dan penuh tanggung jawab.

Banyak sekali ahli yang mendefinisikan kepemimpinan dan sejumlah itu pula definisi kepemimpinan muncul. Stogdil sebagaimana dikutip oleh Wahjosumijo menyimpulkan bahwa: *there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* (jumlah banyaknya definisi tentang kepemimpinan hampir sama dengan jumlah orang yang member definisi konsep tersebut). Misalnya Koontz, o'Donnel dan Weihrich mengemukakan bahwa *leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals*, (kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan organisasi). Sementara itu Tannembaun, Weshler dan Massarik menjelaskan bahwa: *“leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of specified goal or goals,”* (kepemimpinan adalah mempengaruhi seseorang yang dilatih dalam suatu situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan). Dari pengertian ini dapat

dipahami bahwa pemimpin harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat, semangat yang tinggi, dan penuh percaya diri para guru dan semua warga sekolah untuk melaksanakan tugasnya masing-masing. Pemimpin juga harus mampu membimbing dan mengarahkan warga sekolah untuk berdiri di barisan terdepan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Ada beberapa jenis kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, yaitu kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional. Di samping itu ada juga tipe kepemimpinan yang bernuansa negatif, yaitu kepemimpinan transaksional dan otoriter. Kepemimpinan partisipatif bersifat mengikutkan partisipasi pengikut dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan karismatik adalah suatu kepemimpinan di mana bawahan beranggapan bahwa pemimpin memiliki kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Sedangkan Kepemimpinan transformasional bercirikan pada adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

Kepemimpinan menurut Burns sebagaimana dikutip oleh Ibtisam Abu-Duhou dibedakan menjadi dua, yakni kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang melibatkan pemeliharaan status quo melalui pertukaran kepastian jaminan keamanan tempat

kerja bagi suatu komitmen untuk mendapatkan pekerjaan yang dilaksanakan. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan menarik orang lain dalam suatu komitmen terhadap perubahan. Namun di antara dua kepemimpinan itu, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang sangat penting untuk merubah budaya sistem agar guru, staf dan kepala sekolah menjalankan nilai inti MBS. Dalam menjalankan MBS menurut komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Untuk itu menurut Nurkholis kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional. Di samping itu kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri yang sejalan dengan gaya manajemen model MBS, yaitu *pertama*, jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. *Kedua*, para pelaku mengutamakan organisasi bukan kepentingan pribadi. *Ketiga*, adanya partisipasi aktif dari pengikut/orang yang dipimpin.

Sementara itu Suyanto menyatakan bahwa kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional agar semua potensi yang ada di sekolah tersebut dapat diberdayakan secara maksimal. Ia mengutip pendapat Luthans (1995) yang mengemukakan bahwa ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan atau pembaharuan, memiliki sifat pemberani, mempercayai orang lain, bertindak atas dasar

sistem nilai bukan atas dasar kepentingan individu atau kroninya, meningkatkan kemampuan secara terus menerus, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu, memiliki visi ke depan yang jelas.

Dari pengertian dan jenis kepemimpinan kita beralih pada definisi pemimpin. Pemimpin adalah seseorang memiliki kecakapan atau kelebihan sehingga ia mampu mempengaruhi semua anggota organisasi untuk melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan organisasi. Henry Pratt Fairchild menjelaskan bahwa pemimpin memiliki arti luas dan arti yang terbatas. Dalam arti luas pemimpin adalah seorang yang memprakarsai tingkah laku sosial melalui pengaturan, pengorganisasian, pengontrolan usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan/posisi. Sedangkan dalam arti sempit pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin secara *persuasive*, dan akseptasi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Slamet PH memberikan tujuh belas karakteristik kepala sekolah di era MBS, yaitu, (1) memiliki visi, misi dan strategi, (2) berkemampuan menyelaraskan dan mengoordinasikan sumber daya dengan tujuan, (3) mampu mengambil keputusan secara terampil/tepat, (4) toleransi terhadap perbedaan pendapat tetapi tidak toleran terhadap orang yang meremehkan budaya mutu, prestasi, standar dan nilai-nilai, memobilisasi sumber daya, (6) memerangi musuh-musuh kepala



sekolah, (7) menggunakan sistem sebagai suatu cara untuk berfikir, mengelola, dan menganalisis sekolah, (8) menggunakan *input* manajemen, (9) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan *motivator*, (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan keterampilan personal, (11) melakukan empat serangkai: merumuskan sasaran, identifikasi fungsi-fungsi yang mendukung sasaran, analisis SWOT (*Strenght, weakness, opportunity and threat*), dan meniadakan persoalan, (12) menggalakkan *teamwork* yang cerdas dan kompak, (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif, (14) menciptakan sekolah belajar, (15) menerapkan MBS, (16) fokus pada pengelolaan PBM, (17) memberdayakan sekolah.

Ada empat macam pendekatan kepemimpinan yang efektif, yaitu pendekatan psikologis/pengaruh kewibawaan (*psychological/power influence approach*), situasional (*situational approach*), perilaku (*behavior approach*), pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Masing-masing pendekatan menyampaikan ciri-ciri kepemimpinan efektif.

Jika ditelaah satu persatu, keempat pendekatan tersebut banyak memiliki segi positif dalam penerapan MBS. Oleh karena itu sebagai kepala sekolah yang menghendaki keberhasilan dalam menjalankan MBS hendaknya memahami keempat pendekatan kepemimpinan

tersebut, kemudian mencoba untuk mempraktikkan kepemimpinannya di sekolah.

Larry J. Reynolds memberikan gambaran tahap-tahap membangun peran kepala sekolah sebagai *leader* yang efektif, yaitu pertama membangun kredibilitas *leadership*. Kedua membangun kepercayaan. Ketiga dan keempat memberikan visi dan misi.

Mengembangkan kepercayaan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan. Tanpa kepercayaan dari warga sekolah, kepala sekolah tidak akan mampu menciptakan organisasi sekolah yang efektif. Untuk meningkatkan kepercayaan warga sekolah maka kepala sekolah dapat melakukan dua strategi, yaitu berinteraksi secara regular dengan warga sekolah, dan memberikan contoh sikap yang diharapkan pada orang lain. Setiap saat kepala sekolah dapat membangun interaksi yang efektif dengan warga sekolah sambil memberikan tauladan kepada mereka.

Keberhasilan kepala sekolah membangun interaksi yang positif akan berdampak pada iklim organisasi sekolah yang kondusif dan memfokuskan warga sekolah pada program pembelajaran. Dalam hal ini Larry J. Reynolds memberikan gambaran perilaku *leadership* yang sebaiknya dilakukan oleh kepala sekolah dalam program pembelajaran.

(1) Selalu berpedoman pada visi dan rencana strategis dalam setiap diskusi harian mengenai program pembelajaran. (2) Menunjukkan fokus pada konsumen dalam interaksi dengan orang tua dan para siswa.

(3) Memberikan pertanyaan yang tepat untuk mendorong perbaikan yang berkelanjutan. (4) Bertindak sebagai siswa yang aktif dalam program-program pembelajaran dan strategi-strategi baru. (5) Menggunakan bahasa yang positif dan penuh percaya diri pada saat berbicara tentang visi, misi dan tujuan masa depan. (6) Menunjukkan ketangguhan dalam semua kegiatan.

c. Kepala sekolah sebagai *administrator*

Sebelum memahami peran kepala sekolah sebagai *administrator*, ada baiknya jika dibahas terlebih dahulu tentang definisi administrasi. Secara etimologis kata administrasi berasal dari bahasa latin, yaitu *administrativus* dan kata bendanya adalah *administration*. Dalam bahasa inggris istilah ini dikenal dengan kata *administration*.

Secara terminologi administrasi memiliki makna sempit dan makna luas. Secara sempit, administrasi sering disebut dengan aktivitas menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim dan menyimpan keterangan yang diperlukan dalam setiap kerja sama. Oleh karena itu definisi administrasi secara sempit disebut dengan pekerjaan ketatausahaan.

Dalam arti luas Ordway Tead mendefinisikan bahwa *administration is conceived as the necessary activities of these individuals (axecuives) in an organization who charged with odering, forwarding, and facilitating the associate efforts of group of individuals brought together to realize defined purposes*. Sedangkan

Siagian mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan pada rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama sebelumnya.

Sebagai *administrator* kepala sekolah memiliki dua kegiatan utama, yaitu sebagai pengendali struktur organisasi dan melaksanakan administrasi substantif. Sebagai pengendali struktur organisasi kepala sekolah harus memahami bagaimana membuat laporan, dengan siapa tugas tersebut akan dipertanggungjawabkan, dan dengan siapa ia harus bekerja dan berinteraksi. Adapun sebagai pelaksana administrasi substantive, kepala sekolah harus menguasai administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, humas dan administrasi umum.

Menurut Surya Dharma, Direktur Tenaga Kependidikan, kepala sekolah sebagai *administrator* bertugas menangani pengelolaan ketatausahaan dan keuangan sekolah. Dalam hal ketatausahaan kepala sekolah hendaknya menguasai penyelenggaraan tata laksana persuratan, tata laksana kepegawaian, kesiswaan, fasilitas, kerja sama sekolah, pembelajaran, dan tata laksana program sekolah. Adapun dalam hal pengelolaan keuangan, kepala sekolah harus memahami penyiapan APBS secara transparan, penggalan dana dari pemerintah, masyarakat, orang tua, dan sumbangan lain yang tidak mengikat, memahami pengelolaan akutansi keuangan sekolah, pembuatan

aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana, dan memahami sistem pelaporan pertanggungjawaban penggunaan keuangan.

Menurut Mulyasa manajemen keuangan meliputi perencanaan finansial, pelaksanaan dan evaluasi. Jones sebagaimana dikutip Mulyasa menjelaskan bahwa *financial planning is called budgeting*, yaitu kegiatan mengoordinasikan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menimbulkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* atau pelaksanaan anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Sedangkan evaluasi merupakan penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Di samping itu semua, Cheng mengemukakan bahwa peran *administrator* sekolah dalam MBS adalah pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhan. Mereka juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi serta terlibat penuh dengan fungsi sekolah.

d. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Kepala sekolah juga diwajibkan untuk membuat program dan melaksanakan KBM dihadapan para peserta didik sebagaimana seorang guru mata pelajaran lainnya. Mata pelajaran yang diampu oleh kepala sekolah tetap mengacu kepada spesialisasi yang telah dimiliki, jumlah

jam wajib 6 jam dalam satu minggu. Dengan demikian dituntut pertanggungjawaban moral sebagai teladan para guru dan warga sekolah.

Kepala sekolah sebagai guru harus mampu menyelenggarakan PBM dengan efektif dan nyata-nyata berhasil. Petunjuk praktis sebagai guru yang diungkap oleh Mursel: *always try to help the learner to achieve the best possible understanding. Always organize learning so that the outcome will be understanding.*" (usahakan selalu memberikan bantuan pada pelajar, supaya ia dapat mencapai pengertian sebaik-baiknya. Organisasikan pengajaranmu sedemikian rupa sehingga hasilnya selalu merupakan pemahaman).

Sebagai pendidik kepala sekolah juga harus senantiasa berusaha meningkatkan kualitas pembelajaran yang diampunya dan pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dengan demikian faktor pengalamannya sebagai guru, wakil kepala sekolah, pengalaman dalam organisasi profesi dan sosial lainnya akan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Kamus Besar Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa kata

'pendidik' berasal dari kata 'didik' yang artinya memelihara dan memberi latihan, ajaran, bimbingan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.

Kepala sekolah tidak harus memaksakan dan menyamakan sikapnya dalam menghadapi mereka. Justru sikap persuasif dan keteladanan kepala sekolah yang harus lebih didominankan. Sikap persuasif di sini maksudnya kepala sekolah harus mampu meyakinkan para guru, siswa dan staf bahwa apa yang disampaikannya tentang mental, moral, fisik dan estetika itu merupakan hal yang benar dan diperlukan dalam kehidupan. Sikap persuasif ini dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Adapun sikap keteladanan kepala sekolah adalah hal-hal yang baik, yang patut dan perlu dicontohkan oleh kepala sekolah kepada para guru, siswa dan staf. Sikap keteladanan itu misalnya kedisiplinan, etos kerja, kejujuran, komitmen, tanggung jawab, penampilan, cara berbicara, berkomunikasi, berpakaian dan lain sebagainya.

Selain ketiga kelompok tersebut, peran kepala sekolah sebagai pendidik menurut Wahjosumidjo juga harus merambah pada organisasi orang tua siswa (komite sekolah), organisasi siswa dan organisasi para guru. Kepala sekolah sebagai pendidik harus banyak memberi motivasi dan bimbingan dan pandangannya untuk keberhasilan ketiga organisasi tersebut.

Dalam hal komite sekolah, kepala sekolah harus mampu mengarahkan kegiatan mereka menuju hal-hal yang mampu mendorong kelancaran proses belajar mengajar namun tidak masuk pada hal-hal yang bersifat teknis. Keberadaan komite sekolah sebagaimana disebutkan dalam UU Sisdiknas tahun 2003 adalah sebagai lembaga mandiri yang dibentuk berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Karena itu kepala sekolah juga harus memahami fungsi dan peranan komite sekolah.

Organisasi siswa dan para guru pun sudah sewajarnya mendapatkan bimbingan dan arahan dari kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya benar-benar berasal dari seorang pendidik yang profesional yang telah memahami seluk-beluk kehidupan seorang pendidik dan peserta didik. Dengan demikian kepala sekolah tidak kaku dalam berinteraksi dengan mereka dalam menjalankan peran sebagai pendidik.

e. Kepala Sekolah sebagai *Fasilitator*

Sebagai fasilitator, kepala sekolah bertugas mendorong proses pengembangan kemampuan seluruh staf secara terus menerus dan berkesinambungan terhadap seluruh aktivitas sekolah. Kepala sekolah harus menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh warga sekolah seperti finansial, peralatan pembelajaran serta material lainnya.

---

yang diberikan kepala sekolah dapat berupa hukuman atau hadiah.

Namun yang perlu diperhatikan adalah rasa keadilan dan kesesuaian atau ketepatan. Kepala sekolah dalam hal ini perlu menciptakan kondisi yang kondusif.

Sebagai motivator kepala sekolah harus menunjukkan kepercayaannya, mendorong pengambilan resiko dan menyampaikan



- c. Kedisiplinan, dalam hal ini setidaknya kepala sekolah mampu membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya dan meningkatkan standar pola perilakunya serta melaksanakan semua peraturan yang telah sipakati bersama. Pembinaan kedisiplinan harus demokratis, yaitu dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan sedangkan kepala sekolah bersikap tutwuri handayani.
- d. Dorongan, dorongan atau motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Untuk itu kepala sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip umum pemberian motivasi, yaitu a) pemberian kegiatan yang menarik dan menyenangkan, b) penyusunan tujuan kerja secara jelas dan partisipatif, c) pemberitahuan hasil setiap kerja, d) pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman meskipun demikian sekali waktu perlu diterapkan, e) memenuhi kebutuhan, rasa aman, perhatian sehingga mereka memperoleh kepuasan dan merasa dihargai.
- e. Penghargaan secara tepat, efektif, dan efisien sehingga dapat menghindari timbulnya dampak negatif. Pelaksanaan penghargaan diberikan berkaitan dengan prestasi kerja dan belajar warga sekolah secara terbuka sehingga merangsang mereka untuk mencapai prestasi yang tertinggi.

f. Penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat belajar (PSB). Pengembangan PSB akan memperkaya kegiatan pembelajaran melalui penggunaan media Audio Visual Aids (AVA), misalnya melalui TV, VCD internet dan lain-lain.

g. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Kegiatan supervisi yang menunjukkan fungsi khusus administrasi hendaknya dibedakan dengan fungsi pengawasan sebagai kontrol atau inspeksi. Supervisi adalah suatu bentuk pelayanan, bantuan profesional, atau bimbingan bagi para guru-guru sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Mulyasa mengutip pendapat Sergiovani dan Starrat, "*supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their,; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and school; and to make the school a more effective learning community,* (supervisi adalah suatu proses yang didisain untuk membantu guru supervisor mempelajari secara lebih mendalam tentang yang mereka praktikkan; agar lebih mamapu menggunakan pengetahuan dan keterampilan sehingga lebih baik dalam melayani orang tua dan sekolah; dan untuk membuat sebuah komunitas belajar yang lebih efektif).

Jadi semua perhatian dan kegiatan yang ditujukan pada perbaikan situasi belajar murid, maka mereka menjalankan berbagai jenis pelayanan, bantuan atau bimbingan bagi guru dapat disebut

sebagai kegiatan supervisi. Di Indonesia, Kepala Dinas Pendidikan, pengawas, penilik dan kepala sekolah memiliki tugas dalam bidang supervisi sehingga mereka dapat disebut sebagai *supervisor* ketika mereka menjalankan tugas.

Kepala sekolah sebagai *supervisor* berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Supervisi dapat dilakukan di dalam kelas maupun di dalam kantor tempat mereka bekerja. Wahjosumidjo kepala sekolah berkewajiban memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan dan mengadakan pembiasaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Kemampuan kepala sekolah sebagai *supervisor* harus terealisasi dalam kemampuannya menyusun, dan melaksanakan program supervisi serta memanfaatkan hasilnya. Menyusun program supervisi meliputi; program supervisi kelas, supervisi kegiatan ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium dan ujian. Pelaksanaan kegiatan supervisi meliputi pelaksanaan program supervisi klinis, pelaksanaan program supervisi non klinis, dan pelaksanaan program ekstrakurikuler. Sedangkan pemanfaatan untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan untuk pengembangan sekolah.

Secara lebih khusus dan konkret kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai *supervisor* adalah: a) mengikuti pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, MGMP, KKG, atau Ikatan Sarjana Pendidikan dan lain-lain, b) mendiskusikan tentang filsafat dan tujuan pendidikan dengan dewan guru, c) memberi pembinaan dan pengembangan teknik-teknik atau metode pembelajaran, d) membimbing dewan guru dalam menyusun program pembelajaran baik tahunan, semesteran atau caturwulan, satuan pelajaran dan rencana pembelajaran, e) membantu guru dalam mengadakan evaluasi dan penggunaan hasilnya untuk perbaikan PBM, f) melakukan kunjungan kelas (*classroom visit*) dalam rangka supervise klinis, g) mengadakan kunjungan observasi (*observation visit*) bagi guru untuk perbaikan pengajaran, h) membantu dewan guru dalam menghadapi kesulitan dan permasalahan pendidikan, i) melakukan komunikasi dengan wali murid atau komite sekolah berkenaan dengan pendidikan anak-anak mereka.

Dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah harus berpedoman pada prinsip-prinsip: 1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hierarkis, 2) demokratis, 3) berpusat pada guru atau staf, 4) sesuai kebutuhan, 5) berupa bantuan profesional.

#### h. Kepala sekolah sebagai *Innovator*

Inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu pada masa tertentu untuk menjawab

masalah yang sedang dihadapi. Sesuatu yang baru itu mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sudah lama dikenal tetapi belum dilakukan perubahan. Inovasi juga dapat diartikan sebagai perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi. Menurut Bafadal, inovasi adalah suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang, baik itu berupa hasil invensi maupun diskoveri.

Latar belakang perlunya inovasi menurut Ansyar adalah sebagai berikut :

- a. Masalah relevansi terhadap keluhan-keluhan masyarakat.
- b. Kurikulum dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan dan pembangunan.
- c. Masalah mutu; sekolah dituding sebagai penghasil lulusan yang bermutu rendah
- d. Masalah efisiensi; usaha untuk menghasilkan sesuatu yang maksimal tetapi dengan biaya dan tenaga yang seminimal mungkin, ini berarti bahwa jika yang diperoleh lebih kecil dari usaha yang dikeluarkan maka kegiatan tersebut tidak efisien.
- e. Masalah efektivitas; sejauh manakah sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan telah tercapai.
- f. Masalah struktur pendidikan; guru pemegang peranan penting dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Selain sebagai perencana, pelaksana, dan pengembangan kurikulum dan

pengajaran, guru adalah pembimbing, *dinamisator*, *motivator*, *fasilitator*, dan arsitek proses belajar mengajar.

Kemampuan kepala sekolah sebagai *innovator* akan memberikan pemikiran-pemikiran pembaharuan kepada seluruh warga sekolah dalam menghadapi permasalahan yang ada. Kepala sekolah dituntut untuk membuat inovasi-inovasi yang tidak hanya sekedar pada tataran konsep melainkan juga harus mampu diterapkan dalam praktek pendidikan di sekolah.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Guna mengungkap berbagai fenomena empiris menyangkut objek kajian dalam penelitian ini, beberapa hasil penelitian akan dijadikan rujukan sekaligus perbandingan dengan penelitian ini, yaitu:

Aminah (2008), meneliti tentang Strategi Peningkatan Mutu SMPN 1 Majene. Variabel yang diteliti adalah: (a) perencanaan dan evaluasi, (b) pengembangan kurikulum, (c) proses pembelajaran, (d) personil (ketenagaan), (e) keuangan, (f) fasilitas sekolah (sarana-prasarana), (g) pelayanan siswa, (h) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (i) iklim sekolah. Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode penarikan kesimpulan bersifat induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan Mutu SMPN 1 Majene berada pada tingkat kualifikasi “baik”.

Sukirman (2008), dengan judul: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu RSBI pada SMPN 12 Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi terhadap peningkatan mutu RSBI pada SMPN 12 Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu RSBI pada SMPN 12 Makassar.

Gerarda (2009) melakukan penelitian dengan judul: Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Negeri dan Swasta di Kota Palu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi peningkatan mutu pendidikan pada SMP Negeri dan Swasta di Kota Palu. Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode penarikan kesimpulan bersifat induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan Mutu SMP Negeri dan Swasta di Kota Palu melalui pengelolaan bidang teknis yang meliputi: perencanaan dan evaluasi, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, personil, keuangan, fasilitas sekolah, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, dan iklim sekolah berada pada tingkat kualifikasi "baik".

Penelitian di atas dijadikan sebagai acuan dan perbandingan agar nantinya hasil penelitian yang dilakukan dapat melihat adanya perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu. Hasil penelitian dapat sama dan dapat

berbeda, karena adanya persamaan dan perbedaan dari variabel yang diteliti dan obyek penelitian.

### 2.3 Kerangka Pikir

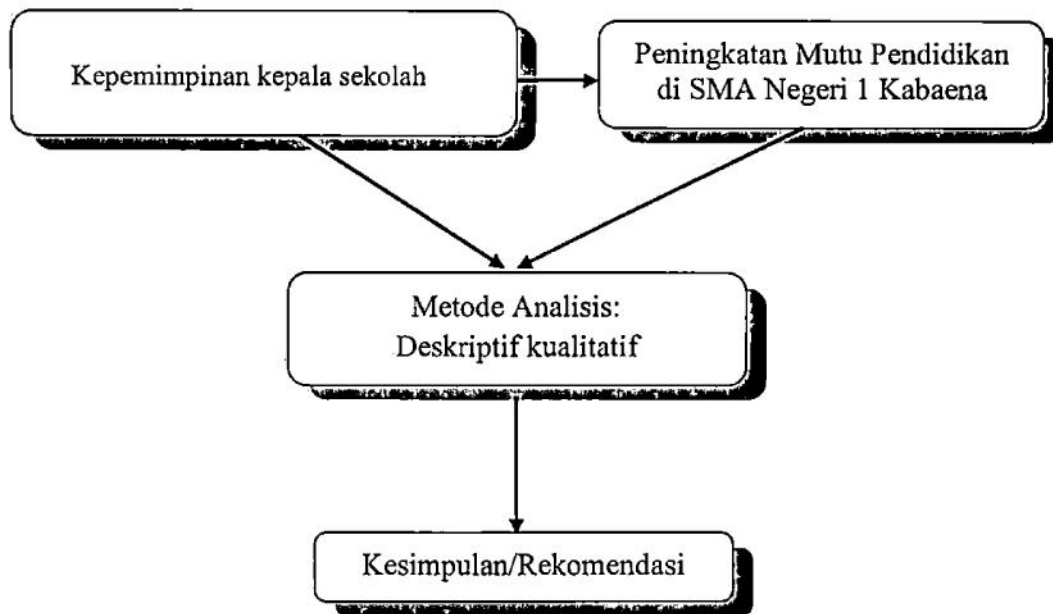
Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berperoses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan. Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusannya dan merasa puas (Usman, 2006: 410).

Pendidikan yang bermutu dari sisi proses diukur oleh ketepatan, kelengkapan dan efisiensi pengelolaan faktor-faktor yang terlibat dalam proses pendidikan serta peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, yang ditunjang oleh proses belajar mengajar yang efektif. Peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh peran guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jenis tugas guru sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 dapat dikategorikan sebagai kegiatan tatap muka atau bukan tatap muka, yang meliputi: 1) Merencanakan pembelajaran; 2) Melaksanakan pembelajaran; 3) Menilai hasil pembelajaran; 4) Membimbing dan melatih peserta didik; dan 5) Melaksanakan tugas tambahan. Kelima tugas pokok guru tersebut menjadi faktor yang perlu dikaji dan diteliti agar dapat



diketahui pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan khususnya di SMA Negeri 1 Kabaena.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dinyatakan dalam skema kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Kerangka Konseptual